



**UNIVERSIDAD MICHOCANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TEMA

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS
DE LA EMPRESA
“DISTRIBUIDORA SAN JUAN CAPACUARO”**

TESINA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTA

MIGUEL TAPIA JIMÉNEZ

ASESOR

DRA. DORA AGUILASOCHO MONTOYA

MORELIA, MICHOACÁN, MAYO DEL 2022



AGRADECIMIENTOS

Son muchas a las personas a las que me gustaría agradecer su apoyo, amistad, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida, Sin importar donde estén o si alguna vez llegan a leer esta dedicatoria quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado durante mi carrera.

Principalmente agradezco a la Universidad Michoacana De San Nicolas de Hidalgo y a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas por brindarme el apoyo académico para poder lograr la preparación requerida y poder desarrollar un nivel más en el ámbito académico.

De la misma manera agradezco a la Dra. Dora Aguilasocho Montoya quien me ha brindado el apoyo final para poder obtener el título de Lic. En Administración de Empresas, brindándome asesoría para la elaboración de dicho trabajo, pero sobre todo agradezco la paciencia y la confianza que me tuvo para lograrlo.

Gracias.

DEDICATORIA

Esto es principalmente para ustedes por su apoyo, comprensión, paciencia y esfuerzo incondicional que me brindan diariamente, les doy gracias papás porque si no fuera por ustedes hoy no estuviera concluyendo esta etapa para mi desarrollo y crecimiento profesional, los amo.

Gracias.

RESUMEN

La técnica de análisis y descripción de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar adecuadamente el trabajo, pues es de vital importancia conocer con exactitud lo que hace cada trabajador, las actitudes que se requieren para hacerlo bien.

El presente estudio de investigación tiene como objetivo principal, conocer la importancia de implementar un modelo de análisis y descripción de puestos en una organización.

Dicho estudio es una investigación descriptiva y hace referencia al análisis y descripción de puesto bajo el modelo del autor Dessler (2011) con un método de recopilación de información mixto del autor Idalberto Chiavenato (2011) el cual incluye el análisis con el uso de métodos como; cuestionario, entrevista, observación directa, esto con la finalidad de que la información sea clara, precisa, objetiva y válida.

Con esto se conseguirá la actualización y ubicación según el organigrama de los 9 puestos, como también la documentación, funciones, responsabilidades, habilidades, actitudes, aptitudes, que debe de tener el ocupante del puesto.

Palabras clave

Administración de Recursos Humanos

Análisis de puesto

Descripción del puesto

Investigación descriptiva

Diseño de puestos

ABSTRACT

The technique of analysis and job description responds to an urgent need of companies to properly organize work, because it is vital to know exactly what each worker does, the attitudes that are required to do it well.

The main objective of this research study is to know the importance of implementing a model of analysis and job description in an organization.

This study is a descriptive research and refers to the analysis and job description under the model of the author Dessler (2011) with a method of collection of mixed information of the author Idalberto Chiavenato (2011) which includes the analysis with the use of methods such as; questionnaire, interview, direct observation, this in order that the information is clear, precise, objective and valid.

This will achieve the updating and location according to the organizational chart of the 9 positions, as well as the documentation, functions, responsibilities, skills, attitudes, aptitudes, that the occupant of the post must have.

Keywords

Job analysis and description

Descriptive research

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión del capital humano en una organización es fundamental para lograr la efectividad de la misma, convirtiéndose en una función estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito. Contar con el conocimiento de todas las actividades que posibiliten el funcionamiento de una organización, garantizará un mejor desarrollo tanto individual como grupal de la empresa.

EL presente trabajo se llevó a cabo con el propósito de señalar la importancia que tiene el análisis y descripción de puestos dentro de las empresas sea grande o pequeña, ya que hoy en día es una herramienta muy útil porque determina las necesidades de las propias empresas con respecto a las características del personal que deberá de contratar en un futuro, así como también determinar las capacidades y cualidades de los trabajadores que posee la empresa.

El objetivo fundamental de este proyecto de investigación, a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera, es proponer la utilización de una serie de herramientas de gestión de recursos humanos para llevar a cabo un análisis y descripción de puestos de trabajo, que sirvan como base para la elaboración e implementación de un organigrama y de un sistema de evaluación del desempeño, que permita mejorar el rendimiento de los empleados, lograr la eficacia y eficiencia y una mayor efectividad en la organización.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1. Planteamiento del problema.....	9
1.2. Descripción del problema	9
1.3. Pregunta de Investigación	9
1.4. Objetivo de investigación.....	9
1.5. Objetivo General:	10
1.6. Objetivos Específicos:	10
1.7. Justificación.....	11
1.8. Metodología.....	12
CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	13
2.1. Definición de Administración de Recursos Humanos	13
2.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	14
2.3. Análisis de puesto.	14
2.4. Importancia.....	17
2.5. Objetivos de análisis de puestos	17
2.6. Finalidad.....	17
2.7. Enfoque del análisis del puesto.....	18
2.8. Elementos principales que integran el análisis del puesto	18
2.9. Estructura de la descripción del puesto.....	19
2.10. Estructura del Análisis de puesto.	20
2.11. Métodos para reunir información sobre el análisis del puesto.	21
2.12. Etapas del análisis de un puesto.....	27
2.13. Propósito de la etapa del análisis del puesto	30
2.14. Usos de la información del análisis del puesto.....	30
2.15. Análisis funcional del puesto	31
2.16. Análisis computarizado del puesto	31
2.17. Análisis del puesto en un entorno cambiante	32
2.18. Descripción del puesto	33
2.19. Elementos de un puesto.....	35
2.20. Como redactar las descripciones de puestos.....	36

2.21. Identificación del puesto	36
2.22. Resumen del puesto.....	37
2.23. Obligaciones o funciones esenciales del puesto	37
2.24. Etapas de la descripción del puesto	37
2.25. Problemas con las descripciones del puesto.....	38
2.26. Especificaciones del puesto.	38
2.27. Diseño de puestos.....	39
2.28. Proceso del análisis y descripción de puestos	40
2.29. Utilidad e importancia del análisis y descripción del puesto para una organización.....	41
2.30. Las personas quienes llevar a cabo este procedimiento de análisis y descripción de puestos son las siguientes;	41
2.31. Aprobación de las descripciones de puestos	41
CAPÍTULO 3. CASO PRÁCTICO DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA SAN JUAN CAPACUARO”	42
3.1. ¿Quién es la empresa Distribuidora San Juan Capacuaro?.....	42
3.2. La Misión:	42
3.3. La Visión:.....	42
3.4. Valores:	42
3.5. Dirección	43
3.6. Departamento de Compras	45
3.7. Almacén	48
3.8. Departamento de Ventas.....	50
3.9. Vendedores de Ruta	52
3.10. Recursos Humanos.....	55
3.11. Cobranza.....	57
3.12. Contabilidad	59
3.13. Conclusión.....	62
3.14. Recomendaciones.....	63
3.15. Bibliografía	64

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La situación problemática existente en esta empresa es la ineficiencia laboral por no tener un análisis y descripción de los puestos, lo cual ocasiona un desorden en la organización y atrasos en cuanto a la distribución de mercancía.

En este caso el análisis y descripción del puesto pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para el desempeño adecuado.

El planteamiento de problema es una oportunidad para implementar un sistema de calidad para mejorar los procesos y obtener un valor agregado desde la cadena de suministro hasta la venta final.

En la actualidad la competencia entre las empresas es muy fuerte, ya que el mundo del comercio se ha vuelto mucho más competitivo y por otro lado el cliente es lo más importante, puesto que él es quien impone las condiciones y las empresas son las que deben encargarse de satisfacer las necesidades del mismo.

1.2. Descripción del problema

El principal problema que se reflejan en esta empresa, es el descontrol, debido a que los encargados no se preocupan en realizar una buena planeación y organización.

1.3. Pregunta de Investigación

¿Cuál es el análisis y descripción de los puesto que integran la Distribuidora de San Juan Capacuaro?

1.4. Objetivo de investigación

Es el de conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente la categoría dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

1.5. Objetivo General:

Realizar un análisis y descripción de puestos de la Distribuidora San Juan Capacuaru.

1.6. Objetivos Específicos:

- Identificar los puestos de trabajo involucrados.
- Elaborar planillas de perfil de los puestos de trabajo.
- Proponer un organigrama.

1.7. Justificación

El talento humano es uno de los factores mas importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos, este representa el recurso más importante con que cuenta una empresa, por lo que, su efectiva gestión es la clave del éxito.

Para llegar a un nivel óptimo de competitividad es fundamental establecer nuevas tácticas, estrategias y contar con un talento humano eficaz al momento de desempeñar las actividades dentro de la empresa para satisfacer las necesidades tanto internas como externas. Es por ello que mantener un alto rendimiento laboral es importante la aplicación del análisis y descripción del puesto, ya que nos permite estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige, para poder desempeñar de forma adecuada. *Idalberto Chiavenato (1993)*

El beneficio de realizar un diseño del análisis y descripción de puestos para una organización en general el elaborar las bases para comprender el contexto del puesto de trabajo, a definir sus responsabilidades y habilidades, así como a optimizar y aprovechar el talento humano, mientras que la descripción, define las tareas, obligaciones y responsabilidades.

1.8. Metodología

El procedimiento metodológico utilizado permite trabajar sobre la organización. El cual consiste en un conjunto de acciones que conllevan a un cambio planificado y participativo, que responda a la demanda o necesidad que fue detectada.

Los pasos metodológicos utilizados a seguir para desarrollar el proyecto de investigación fueron los siguientes;

- Observación directa; mediante visitas realizadas a las instalaciones de la empresa Distribuidora San Juan Capacuaró, lo cual se pudieron detectar aspectos de suma importancia.
- Entrevistas; se llevó a cabo un cuestionario previamente establecido que permitió una interacción entre los ocupantes de los puestos y los integrantes del equipo, recabando así toda la información necesaria para elaborar el análisis.

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Generalidades

2.1. Definición de Administración de Recursos Humanos

Este proyecto de investigación se centra en Administración de Recursos Humanos por lo que a continuación se muestra algunas definiciones con algunos autores;

Werther, Jr. y Davis Keith. (2000) menciona que la Administración de recursos humanos Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de consulta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

Para Idalberto Chiavenato (2012), la administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo

Para Agustín Reyes Ponce. (2011) La Administración de recursos humanos es planear, organizar dirigir y controlar los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación de contratos, guía de Rh idóneo para cada departamento a fin de satisfacer los intereses. (Agustín Reyes

Mientras que para Gary Dessler (2011) La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarios para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Por otro lado, para William, B., Werther, Jr., Keith. (2000). La administración de recursos humanos consiste en realizar una planeación, atracción del talento, orientación y capacitación, reubicación o asignación de cada persona en el área correspondiente.

2.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

- objetivo corporativo; la administración de recursos humanos esta para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de objetivos.
- Objetivos funcionales; se debe de tener la administración de recursos humanos en un nivel apropiado para la organización
- Objetivos sociales; es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanta de las necesidades de la sociedad en general. debe vigilar que se utilice los recursos posibles para el beneficio del a sociedad y así poder evitar restricciones que pudiera darse.
- Objetivos personales; todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del departamento de recursos humanos en lo cual debe buscara como apoyar los miembros de la organización para lograr sus propósitos.

2.3. Análisis de puesto.

En este apartado analizaremos algunas definiciones que han aportado muchos estudiosos de la administración, en este caso nos enfocaremos al análisis del puesto.

Fernández Ríos, J.C Sánchez, nos menciona que es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, este proceso costa de dos factores claramente identificables y diferenciados. Análisis de puestos de trabajo (APT), Descripción de puesto de trabajo (DPT)

- *Descripción de puesto*; lista de tareas, responsabilidades, relación de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto que es un producto de un análisis de puesto.
- *Especificaciones del puesto*; lista de los requerimientos humanos de puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc

El análisis de puestos según Gary Dessler; Es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo, lo que implica tal puesto y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo, el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo, Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos realiza el análisis de puestos de trabajo, en ocasiones usando un cuestionario.

El análisis de puesto según Chiavenato (1993); “Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante”. Estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. El mismo se analiza en relación a los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el puesto exige a su ocupante en cuanto a requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo. Este proceso tiene como fin a través de una búsqueda sistemática de información sobre los puestos, tomar decisiones para aumentar la eficiencia y productividad. Dicho procedimiento aporta datos objetivos de los deberes, tareas o actividades de cada puesto y las cualidades, cualificaciones, conocimientos, habilidades y capacidades, que debe poseer el sujeto que le permitan desempeñarlo adecuadamente.

El análisis de puestos según Wayne Mondy; Es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan. Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto. Algunos señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos.

El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

- 1) ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
- 2) ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
- 3) ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
- 4) ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
- 5) ¿Por qué se hace el trabajo?
- 6) ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

El análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Se recopilan las

actividades propias de un puesto, se analizan y se registran tal y como se desarrollan, y no como deberían desarrollarse.

El análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones:

- 1) cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos;
- 2) cuando se crean nuevos puestos y
- 3) cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. El análisis de puestos se realiza en la mayoría de las ocasiones como resultado de cambios en la naturaleza de los trabajos. La información del análisis de puestos se usa para indicar tanto las descripciones del puesto como las especificaciones del mismo.

El análisis de puestos según Joaquín Rodríguez Valencia; es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente.

Algunas ventajas que se obtiene del Análisis del puesto

Para la empresa:

- Es el documento que señala los principios que marca los puntos de arranque en la estructura organizacional de la empresa; esto quiere decir que un buen análisis de puesto dependerá una buena aplicación administrativa.
- Por su contenido, el análisis de procedimientos permite establecer niveles jerárquicos con su respectiva autoridad y responsabilidad.
- Ilustra los altos ejecutivos de la empresa y les permite discutir ciertos aspectos con bases sólidas.

Para el trabajador:

- Representa un medio ilustrativo de las tareas que debe desarrollar, como desarrollarlas y para que las hace; le marca también sus responsabilidades por cada tarea guiándolo hacia el logro de los objetivos del puesto.
- Es un instrumento de revisión por medio del análisis el trabajo comprueba que sus tareas están bien hechas o no; con esto le indica los errores cometidos, así como sus aciertos laborales.

Para el departamento de recursos humanos

- El análisis de puesto es guía insustentable para el proceso de reclutamiento y selección de personal, porque en él se describen las actividades que forman el puesto y los requerimientos o requisitos que deben reunirse para desarrollar correctamente esas actividades.
- Es medio informativo capaz de proporcionar los datos suficientes y veraces para implantar un programa de valuación de puestos.

Para supervisores:

- Es un documento importante porque sirve para dar la instrucción concreta y definida respecto a las actividades, permite también distribuir racionalmente las tareas y ubicar a cada trabajador al puesto al que corresponde.
- El supervisor puede controlar mejor a sus subordinados desde el punto de vista de producción, responsabilidad, y eficiencia.
- Facilita suplir correctamente un trabajador, en casos eventuales.

2.4. Importancia

- Conocer con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere.
- organizar el trabajo de la empresa de una manera adecuada.

2.5. Objetivos de análisis de puestos

- 1) Delimitar responsabilidades y autoridades de los ejecutantes de un puesto.
- 2) Proporcionar datos que sirven para obtener el valor de los puestos.
- 3) Simplificar el trabajo, evitando duplicidad de mando y aclaraciones funcionales.
- 4) Reduce el número de quejas y rotación del personal.

2.6. Finalidad

Apoyar en las demás áreas o funciones que tiene la administración de recursos humanos en una organización.

2.7. Enfoque del análisis del puesto

La definición sistemática y cuantitativa del contenido de los puestos, que proporciona el análisis de los mismos, es fundamental para muchas de las prácticas de la Administración de Recursos Humanos. Concretamente, este análisis sirve para justificar las descripciones de los puestos y otros procedimientos de selección de la Administración de Recursos Humanos. Los enfoques del análisis de los puestos que se utiliza para reunir datos son varios cada con ventajas y desventajas. Cuatro de los métodos más populares son;

- 1) Análisis del puesto
- 2) El sistema de cuestionario de análisis de puesto
- 3) Método de incidente
- 4) Análisis computarizado del puesto

2.8. Elementos principales que integran el análisis del puesto

Los elementos que integran el análisis de puestos son dos;

- 1) descripción del puesto
- 2) especificaciones del puesto.

Descripción de puestos.

descripción de puesto consiste en una declaración por escrito en la que se explican las tareas, los deberes y las responsabilidades del puesto, en tanto que las especificaciones del puesto se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

Ahora bien, un “puesto” puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de actividades, condiciones, deberes y responsabilidades los distinguen de los demás puestos.

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución, cuando lo hace, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas, cómo lo hace y los objetivos del cargo, por qué lo hace.

Básicamente es un inventario de los aspectos significativos del cargo y los deberes y las responsabilidades que comprende.

Elementos básicos en una descripción de puestos.

- a) **Código;** Especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador.
- b) **Fecha;** Es esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.

2.9. Estructura de la descripción del puesto

La descripción del puesto está conformada por aspectos intrínsecos los cuales son;

- Nombre de la Organización.
- Nombre del puesto.
- Departamento.
- Nivel jerárquico del puesto.
- Subordinación.
- Comunicaciones colaterales

Especificación de puestos

Después de la descripción, siguen las especificaciones. Existe una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puestos y una especificación de puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleve a cabo: constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor.

Entre estos requisitos se encuentran los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo incluye más de un solo país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad.

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificación como se muestra a continuación;

Requisitos intelectuales; Tiene que ver con las exigencias del puesto, que el empleado debe poseer para desempeñar el puesto de manera adecuada.

Requisitos físicos; Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente.

Responsabilidades implícitas; Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones, por la supervisión recta o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material por las herramientas o equipo que utilizan, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos de valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa y la información confidencial. Condiciones de trabajo; Se refiere a las circunstancias ambientales del lugar donde se desarrolla su trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del puesto se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento de funciones.

2.10. Estructura del Análisis de puesto.

Mientras la descripción del puesto es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puesto es la revisión comparativa de las exigencias que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que deben de tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Por lo general el análisis del puesto se concentra en cuatro tipos que se aplican a todo tipo de niveles de puesto.

1. Requisitos intelectuales; comprende las experiencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe de tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores;
 - Escolaridad indispensable.
 - Experiencia indispensable.
 - Adaptabilidad al puesto.
 - Iniciativa requerida.
 - Aptitudes requeridas.
2. Requisito físico; comprende la cantidad y continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requiere y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe de tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores;
 - Esfuerzo físico requerido.
 - Concentración visual.
 - Destreza o habilidad.

- Complejión física requerida
3. Responsabilidad adquirida; consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Entre la responsabilidad adquirida se encuentran los siguientes factores.
- Supervisión de persona.
 - Material, herramientas o equipo.
 - Dinero, títulos o documentos.
 - Relaciones internas o externas.
 - Información confidencial.
4. Condiciones de trabajo; comprenden las condiciones de trabajo en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si existe del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores.
- Ambiente de trabajo.
 - Riesgo de trabajo.

2.11. Métodos para reunir información sobre el análisis del puesto.

Existen varias técnicas que se pueden utilizar para recopilar estos datos de las cuales las más importantes serán analizadas en esta sección. En la práctica es posible utilizar cualquiera o combinar varias. La regla básica consiste en usar la más adecuadas para su propósito. Así pues, una entrevista sería apropiada para crear la lista de las obligaciones de un puesto, que es un instrumento más cuantitativo, sería mejor para determinar el valor de cada puesto con propósitos de remuneración o compensación.

De acuerdo al autor Idalberto Chiavenato existen cuatro formas para para recabar información los cuales se mencionan a continuación;

- 1) Método de Observación directa.

- 2) Método de Cuestionario.
- 3) Método de Entrevista directa.
- 4) Métodos mixtos.

Método de observación directa.

Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una "hoja de análisis de puestos" los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior.

Características de método de observación directa.

- Los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado.
- La participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva.

Ventajas de método de observación directa.

- Veracidad de los datos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?)

Desventajas de método de observación directa.

- Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.

- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos de verdad importantes para el análisis.
- Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Método de cuestionario.

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor. Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

Características del método del cuestionario.

- Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto.
- La participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

Ventajas del método del cuestionario.

- Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- Es el método más económico para el análisis de puestos.
- Es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del método del cuestionario.

- El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultades para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige planeación y realización cuidadosas.
- Tiende a ser superficial y distorsionado.

Cuestionario para el analisis del puesto

Título del puesto _____
Departamento _____
Supervisor _____
Supervisio del Puesto _____

Condiciones de trabajo Tiempo completo () Tiempo Parcil ()
Dias de trabajo L M M J V
Horas por Dia Horas por Semana
Se requiere viajar Si () No ()
De contestar si ¿ que tanto tiempo puede viajar ?

Propósito:

Describe el proposito general o responsabilidad de este puesto.
Tareas y responsabilidades Principales.

Tareas y Responsabilidades Secundarias:

Responsabilidades del Supervisor

¿Requiere esta posición el supervisar personal ? Explique

Requisitos Academicos

Tecnico Bchillerato, Licenciatura , Maestria, Doctorado

Especialización Requerida

Experiencia:

¿ Qué experiencia se requiere para este puesto?

Habilidades Técnicas:

¿Qué habilidades técnicas se requiere para este posición?

Condiciones Fisicas:

Describe las consiciones en las que se realiza el trabajo.

Completado por _____
Fecha _____
Título _____
Aprobado por _____

Método de la entrevista directa.

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándoos. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados

Características de la entrevista directa

- Los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- La participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto.

Ventajas de la entrevista directa

- Recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen.
- Posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas.
- Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- No tiene contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

Desventajas de la entrevista directa

- Una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal que provoquen falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien.

- Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y detener el trabajo del ocupante.

Métodos mixtos

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son;

- Cuestionario y entrevista ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para ampliar y aclarar los datos.
- Cuestionario y entrevista ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera.

2.12. Etapas del análisis de un puesto.

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende de tres fases o etapas: Etapa de Planeación, preparación y realización.

- 1) Etapa de planeación;** en esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargo para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos
 - Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
 - Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se define los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.

- Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
- Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.
- Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos:
 - Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.
 - Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor de escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción y también al de la variedad, pues todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales. Para atender al criterio de generalidad, los puestos suelen dividirse en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de especiaciones que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.
- Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos: Dimensionar los factores de especiación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptarlo o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad útiles para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, puede tener como límite

inferior la alfabetización y como límite superior la educación primaria completa. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son mucho más elevados.

- Graduación de los factores de especiación, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de especiación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general, los grados en los factores de análisis son cuatro, cinco o seis. Así, en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, cada factor tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

2) Etapa de preparación; Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

- Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
- Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos)
- Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

3) Etapa de realización; Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

- Obtención de los datos sobre los puestos mediante el los métodos de análisis elegidos con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis a cargo del analista depuestos.
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique.
- Redacción definitiva del análisis del puesto.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa.

2.13. Propósito de la etapa del análisis del puesto

- Asignar tareas.
- Requisitos para ocupar el puesto.
- Alcance de responsabilidades y riesgo.

2.14. Usos de la información del análisis del puesto

Reclutamiento y selección; el análisis del puesto proporciona información sobre los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto y la información de la especificación del puesto son las bases sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contrata.

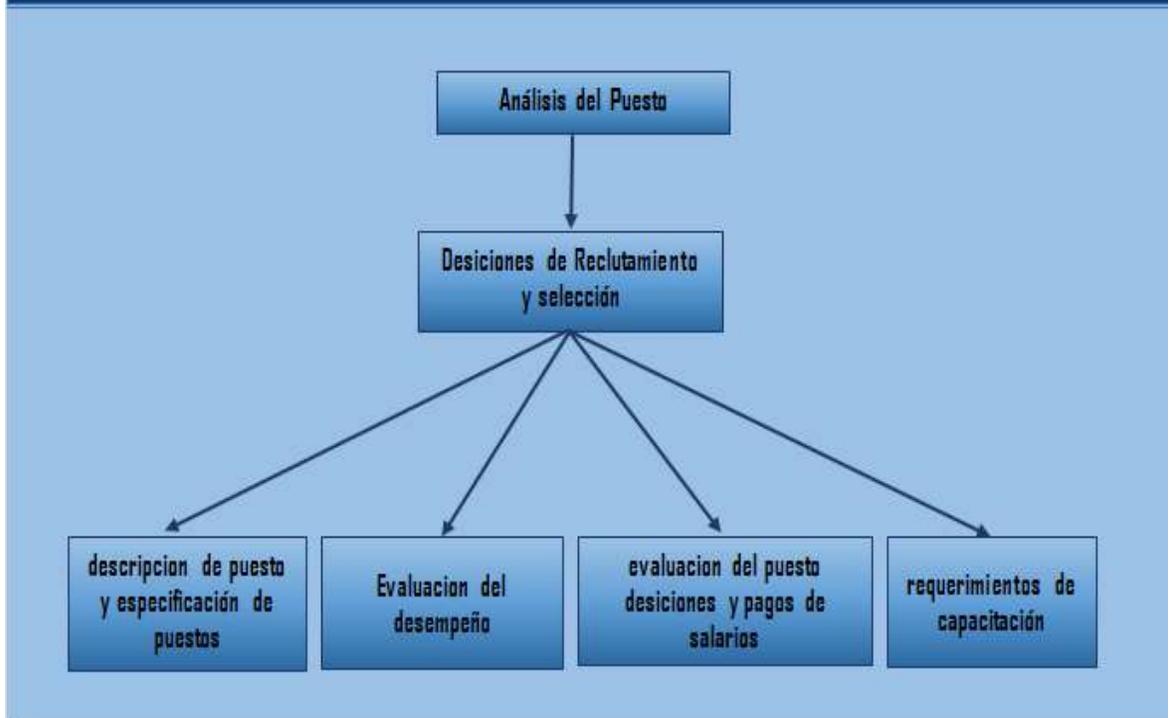
Compensaciones.; es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleado representa para estimar su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación (salarios y bonos) están generalmente vinculados.

Evaluación del desempeño; la evaluación del desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis del puesto que los expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las actividades específicas que hay que realizar.

Capacitación; también se utilizará la información del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y descripción del puesto resultante muestra el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

Asegurar la asignación completa de responsabilidades; el análisis del puesto también es útil para asegurar que todas las actividades que se tiene q realizar están en efecto asignada en las posiciones específicas.

Usos de la información del análisis del puesto



2.15. Análisis funcional del puesto

Gary Dessler menciona que es un “método para clasificar puestos similares al análisis de puestos del departamento del trabajo, pero que adicionalmente toma en cuenta el grado de necesidad de instrucciones, razonamiento, juicio y facilidad verbal para desempeñar las tareas del puesto”.

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales. Es el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y tipos de persona.

George Bohlander. Desarrollado por el Servicio de Empleo y Capacitación de Estados Unidos, el enfoque del análisis funcional del puesto. El FJA asume así que cada puesto implica el desempeño de ciertas funciones. Las bases de este sistema las constituyen, sobre todo, tres funciones amplias del trabajador: 1) información, 2) personas y 3) cosas. Estas tres categorías se subdividen para formar una jerarquía de escalas de la función del trabajador.

2.16. Análisis computarizado del puesto

Los sistemas de información de recursos humanos han facilitado enormemente el proceso del análisis de puestos. En la actualidad existen diversos programas de software diseñados concretamente para analizarlos y elaborar sus descripciones y especificaciones con base en dicho análisis. Estos programas, que normalmente definen definiciones generales de las tareas se pueden aplicar a distintos puestos. Los

administradores y los empleados seleccionan las definiciones que describen mejor el puesto en cuestión e indican la importancia que la tarea tiene para el puesto total, cuando así se requiere. Las aplicaciones de cómputo avanzadas del análisis de los puestos combinan el análisis de puesto con la evaluación de los mismos y los valores correspondientes a los puestos de la organización. Los sistemas computarizados de análisis tal vez sean caros al principio, pero cuando la organización debe de analizar muchos puestos, el costo por unidad resulta menor.

2.17. Análisis del puesto en un entorno cambiante

El enfoque tradicional para el análisis de puestos supone un ambiente de trabajo estático, en donde los puestos permanecen hasta cierto punto estables, sin importar quiénes los ocupen. Aquí, los puestos pueden ser definidos en términos de tareas, deberes, procesos y comportamientos necesarios para el éxito de los mismos. Esta suposición, por desgracia, pasa por alto que la rapidez con que avanza la tecnología suele provocar que la definición de un puesto que se haga hoy, mañana puede ser obsoleta. La siguiente declaración de dos profesionales de RH destaca esta preocupación: “Por lo general el análisis de puestos examina cómo se desempeña un puesto en ese momento. Pero el mercado de negocios siempre cambiante dificulta mantener un análisis de puestos actualizado. Además, las empresas están pidiendo a los empleados que hagan más cosas, así que cabe la posibilidad de que los ‘puestos’, como hoy los conocemos, sean obsoletos. Esto significa que es necesario hacer un análisis del trabajo tan rápido como sea posible, poniendo más énfasis en las opciones relacionadas con la tecnología, como el análisis de puestos basado en internet.

En las organizaciones que utilizan “puestos virtuales” y “equipos virtuales” ocurre un cambio en el que se pasa de las reducidas especificaciones y descripciones de puestos a un mundo donde el trabajo es sustituido y el énfasis está en la distribución del trabajo. En un ambiente dinámico, en el que las exigencias del puesto cambian con rapidez, si el análisis de puestos proporciona información obsoleta puede impedir que una organización aproveche su capacidad para adaptarse al cambio. Cuando las organizaciones operan en un ambiente de rápido movimiento, pueden utilizar varios enfoques nuevos para el análisis de puestos con el fin de adaptarse a los cambios necesarios. Primero, los gerentes pueden adoptar un enfoque para el análisis de puestos orientado hacia el futuro. Este análisis “estratégico” de los puestos requiere que los gerentes tengan una visión clara de cómo deberían reestructurarse los puestos en términos de deberes y tareas con el fin de cumplir con los requerimientos que la organización tendrá en el futuro. Segundo, las organizaciones pueden adoptar un enfoque para el análisis de puestos basado en competencias, en el cual se enfatizan las características de los trabajadores exitosos en lugar de los deberes estándar del puesto, las tareas, etc.

2.18. Descripción del puesto

Para George Bohlander Scott Snell. Menciona que la descripción de un puesto se hace por escrito e incluye los tipos de deberes. Puesto que no existe un formato estándar para las descripciones del puesto, éstas tienden a variar en apariencia y en contenido de una organización a otra. Sin embargo, la mayoría de las descripciones contiene al menos tres partes: el título del puesto, una sección de identificación del puesto y una sección de los deberes de éste. Si las especificaciones del puesto no se redactan en un documento independiente, por lo general se exponen en la sección final de la descripción. “Lo más destacado en administración de recursos humanos 1” presenta una descripción del puesto de asistente de RH. Ésta incluye los deberes y las especificaciones del puesto, y debe satisfacer la mayor parte de las necesidades de información de los gerentes que deben reclutar, entrevistar y orientar al nuevo empleado. Las descripciones del puesto son de gran valor para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, las descripciones pueden utilizarse para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se espera que logren.

de acuerdo a Wayne Mondy La descripción del puesto es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto.

Para William B. Werther / Leiter Davis, descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra compañía. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos de extensión. Otra es descomponer la descripción en varios elementos, en la manera que ilustra la figura 4.5, que muestra una descripción de puesto que se construyó de manera paralela a la lista de verificación mediante la cual se obtuvo la información.

FIGURA 4.5		COD: DEL PUESTO	
		FECHA	/ /
NOMBRE DEL PUESTO			
OTRAS DENOMINACIONES:			
DESCRIPCION DEL PUESTO			
FUNCIONES GENERICAS			
FUNCIONES ESPECIFICAS			

Figura 4.5

Para Idalberto Chiavenato; es un proceso que consiste en enunciarlas tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto lo que hace el ocupante, la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más

que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. En esencia, las tareas o responsabilidades “son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar”. Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir, a sus aspectos intrínsecos. Figura 8.2

FIGURA 8.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del Puesto:	Fecha de Elaboracion / /	Fecha de Revisio: / /
Clave:		
Departamento:	División	
Descripción Genérica		
Descripción Específica		

Este concepto es fundamental, porque nos permite sugerir un camino inverso para la definición y la descripción del puesto. Esto es, si partimos de la misión, visión y objetivos de la organización, podríamos definir la descripción de puesto del director general, y a partir de aquí desarrollar la descripción de puesto de cada uno de sus reportes directos.

Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos

2.19. Elementos de un puesto

- Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- Identificación de la persona que describió el puesto: información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus analistas.

2.20. Como redactar las descripciones de puestos

George Bohlander. Scott Snell; Cuando se redacta la descripción de un puesto es esencial utilizar enunciados breves, directos y sencillos. Se deben eliminar las palabras o frases innecesarias. Por lo general los enunciados que describen los deberes en el puesto comienzan con el verbo en tiempo presente y con el sujeto representado por el empleado que lo va a desempeñar. El término “ocasionalmente” se utiliza para describir deberes que se realizarán de manera esporádica. El término “puede” se utiliza en el caso de los deberes que sólo desempeñan algunos trabajadores del puesto.

Incluso cuando se establecen por escrito, las descripciones y especificaciones del puesto pueden seguir siendo vagas. Sin embargo, para consternación de muchos empleadores, el ambiente legal de hoy ha creado lo que se puede llamar una “era de detalles específicos”. Las normas federales y las resoluciones judiciales en la actualidad requieren que los requisitos específicos para el desempeño de un puesto se basen en criterios válidos relacionados con el puesto. Las decisiones del personal que involucran tanto a los solicitantes como a los empleados de un puesto y que se basan en criterios imprecisos o que no se relacionan con el puesto son desafiados cada vez con más éxito. Para los gerentes de pequeñas empresas, en donde los empleados pueden desempeñar muchas tareas diferentes, puede ser más preocupante el redactar descripciones de puestos específicas.

Los gerentes pueden descubrir que redactar las descripciones es un proceso tedioso que los distrae de otras responsabilidades de supervisión. Por fortuna hay software disponible para simplificar esta tarea, que es necesaria, pero consume tiempo. Un programa proporciona un acervo inicial de más de 2500 descripciones de puestos preelaboradas. Dado que el programa funciona más como un procesador de textos, la descripción puede borrarse, insertarse o modificarse con facilidad, según las necesidades del usuario.

No es extraño que los gerentes y los supervisores confundan los procesos de análisis de puestos y de diseño de puestos. *El análisis de puestos es el estudio de los puestos tal como los desempeñan en la actualidad los empleados. Éste identifica los deberes y los requisitos que se necesitan para desempeñar el puesto con éxito. El diseño de puestos, que es una consecuencia del análisis de puestos, se relaciona con estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto.* El diseño de puestos se relaciona con el cambio, la modificación y el enriquecimiento de los puestos para captar los talentos de los empleados mientras mejoran el desempeño de la organización.

2.21. Identificación del puesto

La identificación del puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo. Un buen título se aproximará de una manera muy cercana a la naturaleza del contenido del trabajo y distinguirá a ese puesto de otros. Por desgracia, los títulos de los puestos con frecuencia son engañosos. El asistente de un ejecutivo de una organización tal vez sea poco más que un oficinista altamente remunerado, mientras que una persona

con el mismo título en otra empresa prácticamente se encarga de administrar la compañía. Por ejemplo, el primer trabajo de un joven graduado fue en una importante empresa de neumáticos, donde se desempeñaba como asistente del gerente de servicios de distrito. Los deberes básicos del puesto eran descargar los neumáticos de los camiones, verificar el desgaste de las bandas y apilar los neumáticos en vagones de carga; un título más apropiado para el puesto sería el de cargador y verificador de neumáticos.

2.22. Resumen del puesto

El resumen del puesto brinda un panorama del puesto de trabajo. Por lo regular es un párrafo breve que describe el contenido del cargo. Tareas a realizar.

2.23. Obligaciones o funciones esenciales del puesto

se debe presentar una lista detallada de las funciones. Aunque se recomienda ser conciso y breve, no debe de omitirse ninguna responsabilidad del puesto por más mínimo que sea. Usualmente esta serie de obligaciones del puesto se seleccionan por orden de importancia determinando el grado de responsabilidad más el tiempo que se le dedique. También se debe de tomar en cuenta y se consideran las herramientas de trabajo requeridas por el puesto para el desempeño de las funciones.

2.24. Etapas de la descripción del puesto

para la elaboración de la descripción de puesto se requiere seguir los siguientes pasos o etapas.

- 1) *Identificación del puesto.* Esta sección contiene los datos que permitan ubicar al puesto en la organización.
- 2) *Propósito básico.* Es un enunciado breve, normalmente entre 5 y 7 líneas, que responde a la pregunta básica, ¿para qué existe este puesto en la organización? Este enunciado explica la razón de ser del puesto en la organización.
- 3) *Situación Organizacional.* Aquí se presenta un diagrama que muestra la ubicación del puesto en la estructura organizacional de la empresa. Se considera que el diagrama se explica por sí mismo.
- 4) *Aspectos relevantes del entorno del puesto.* En esta sección se describen el ámbito y la actividad o cómo que el puesto lleva a cabo para desempeñar sus responsabilidades. Esta sección se plantea de manera descriptiva y se incluye un párrafo por cada uno de los aspectos siguientes:
 - Tarea primaria del puesto.

- Puestos que le reportan directamente y propósito básico de esos puestos. Proceso de supervisión y control que ejerce el puesto sobre sus subordinados
- Principales relaciones internas del puesto y propósito de esas relaciones.
- Principales relaciones externas y propósito de esas relaciones.
- Participación en Comités formalmente instituidos en la empresa.
- Principales decisiones que reserva (que no delega) el titular del puesto.
- Principal reto o desafío del puesto.
- Libertad de actuación del puesto.

2.25. Problemas con las descripciones del puesto.

Algunos problemas que se asocian con estos documentos son;

- Al momento de realizar la descripción y no se utilizan términos o conceptos más claros, generar conflicto en la comprensión y claridad de las funciones a desempeñar;
- Evitar la actualización del formato cuando se cambian las obligaciones y especificaciones; y pueden limitar el alcance de las actividades del ocupante del puesto y reducir la flexibilidad de la organización”.

2.26. Especificaciones del puesto.

Es documento que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar en un trabajo en particular. Las especificaciones de puestos siempre deben reflejar las cualidades mínimas, y no las cualidades ideales, para un puesto específico. Si se exageran las especificaciones, se generarán varios problemas.

Primero, si las especificaciones se establecen a un nivel tan alto que eliminen de manera sistemática la consideración de los grupos minoritarios y de las mujeres para los puestos, la organización corre el riesgo de ser acusada de discriminación.

Segundo, los costos por remuneración aumentarán porque los candidatos ideales tendrán que ganar más que los candidatos con las habilidades mínimas.

Tercero, las vacantes de puestos serán más difíciles de ocupar porque los candidatos ideales son más difíciles de encontrar que los candidatos con las cualidades mínimas.

La determinación de las cualidades apropiadas para un puesto es sin duda la parte más difícil de un análisis de puestos. Requiere de una gran cantidad de estudio a fondo por parte del analista de puestos, así como de una amplia comprensión de las habilidades necesarias para realizar los diversos trabajos. Los aspectos que se incluyen en la especificación del puesto, por lo general, son factores que están relacionados con el trabajo, como requisitos educacionales, experiencia, rasgos de personalidad y habilidades físicas. Como se mencionó antes, en la práctica, las especificaciones del puesto se incluyen con frecuencia como una sección fundamental de la descripción del puesto. R. Wayne Mondy

Para William B. Werther / Keinth Davis; menciona que Existe una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación de puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo incluye más de un solo país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad.

2.27. Diseño de puestos

El diseño de puestos es el proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplirlas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización. R. Wayne Mondy.

Como se ilustra en la figura 4.4, el diseño de puestos es una combinación de cuatro consideraciones básicas:

- 1) los objetivos de la organización para los que se creó el puesto.
- 2) las consideraciones de ingeniería industrial, las cuales incluyen maneras para hacer el trabajo eficiente desde el punto de vista tecnológico;
- 3) las cuestiones ergonómicas, que incluyen las capacidades físicas y mentales de los trabajadores.
- 4) las cuestiones del comportamiento que influyen en la satisfacción que le da al empleado el desempeño de su puesto.

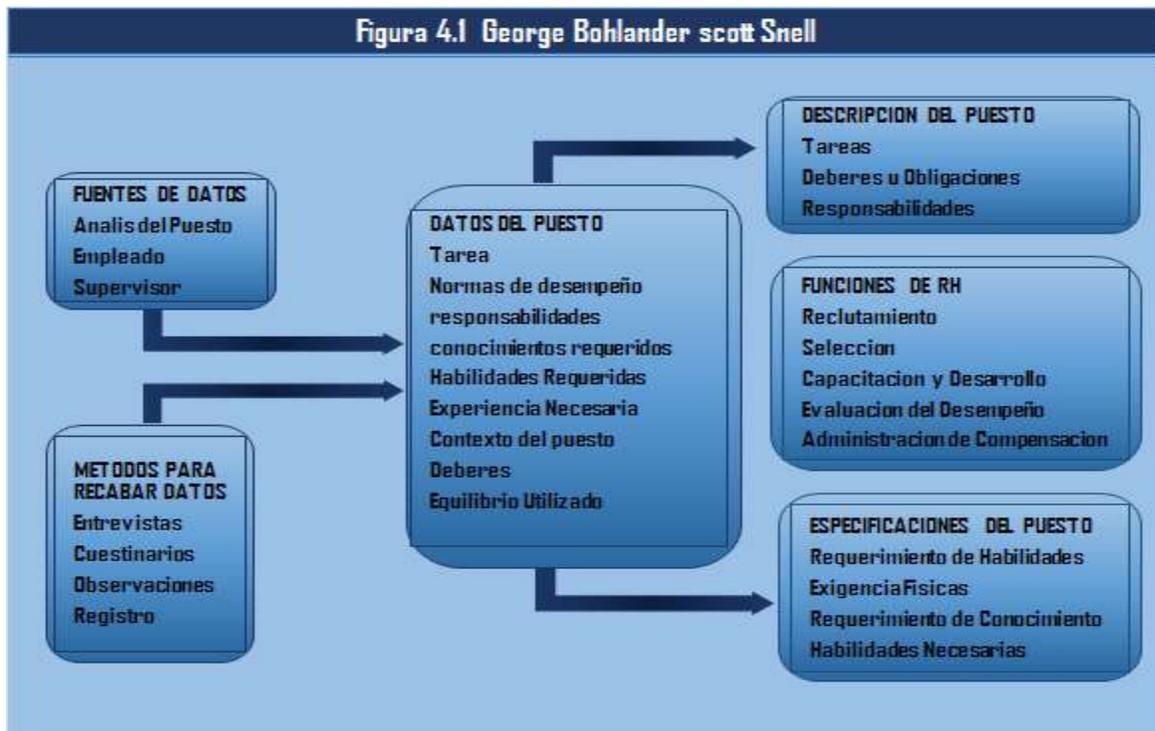
Figura 4.4 Bases para el Diseño de puestos



2.28. Proceso del análisis y descripción de puestos

De acuerdo George Bohlander. Scott. Snell. En la figura 4.1 nos muestra gráficamente el proceso que se debe de seguir en cada una de sus etapas para llevar a cabo un análisis y descripción del puesto de la manera más adecuada posible.

Figura 4.1 George Bohlander scott Snell



2.29. Utilidad e importancia del análisis y descripción del puesto para una organización.

El análisis de puestos es importante para la organización por los siguientes motivos:

- Permite evaluar y ponderar adecuadamente el puesto dentro de la organización, en base a ello evaluar la importancia de cada puesto y sobre esa base determinar la compensación remunerativa más equitativa y justa.
- Permite primero reclutar y luego seleccionar a los empleados con las aptitudes adecuadas para los diversos puestos, así como elegir las pruebas psicológicas más idóneas para medir las aptitudes y habilidades requeridas.
- Facilita ubicar a los empleados de acuerdo a sus competencias, habilidades, conocimientos y experiencia.
- Determinar los adecuados niveles y estándares de desempeño y productividad de los trabajadores y su evaluación posterior.
- Planificación de actividades de capacitación, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores.
- Identificar a los candidatos con los perfiles adecuados para cubrir las plazas vacantes, mediante selección o rotación.
- Propiciar las condiciones que mejoren el entorno de trabajo, tales como mejorar la seguridad, el empleo de equipos de protección y cuidar los factores de salubridad.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de la organización y planificar su desarrollo de carreras y enriquecimiento de puestos.

2.30. Las personas quienes llevar a cabo este procedimiento de análisis y descripción de puestos son las siguientes;

Un especialista que tenga los conocimientos administrativos requeridos para el desarrollo de dicho análisis. También se le llama analista de puestos quien es la persona encargada de recopilar, y organizar sistemáticamente de la información de las diferentes áreas.

2.31. Aprobación de las descripciones de puestos

Este procedimiento se lleva a cabo en conjunto con el analista y el director de la empresa y el empleado que ocupa el puesto, ya que se realiza una revisión minuciosa de todas las tareas y responsabilidades asignadas.

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 3. CASO PRÁCTICO DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA SAN JUAN CAPACUARO”

3.1. ¿Quién es la empresa Distribuidora San Juan Capacuaro?

Distribuidora San Juan Capacuaro, Es una empresa de servicio, dedicada al traslado y distribución de bebidas refrescantes de Cola, fundada en el año del 2016 por el Sr. Abel Jiménez Jiménez con el Registro Federal del Contribuyente JJA8308318F1, ubicada en la Avenida 18 de marzo N°40 Barrio San Juan Evangelista perteneciente al municipio de Uruapan Michoacán. Desde donde salen todos sus camiones para su respectiva distribución en todos sus alrededores.

Esta empresa relativamente no tiene mucho tiempo operando y actualmente sigue desarrollándose en manos del Sr. Abel Jiménez Jiménez junto con su equipo de trabajo formado por 17 trabajadores, La empresa Distribuidora San Juan Capacuaro , Durante el tiempo que lleva operando ha crecido significativamente, actualmente cuenta con 5 camiones para su respectiva distribución, con todos estos antecedentes se espera que la empresa pueda seguir desarrollándose de una manera satisfactoria como lo ha venido haciendo durante todos estos años.

3.2. La Misión:

Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, suministrándole un servicio distribución de mercadería, garantizando una entrega en tiempo y forma.

3.3. La Visión:

Ser líder en servicios de distribución, expandiéndose en e mercado y ampliando su cartera de clientes.

3.4. Valores:

Honradez, Honestidad, Respeto, Lealtad, Responsabilidad, Compromiso

3.5. Dirección

Descripción del Puesto		Código
1 Estructura Organizacional		
Nombre Funcional del puesto:	Director	
Departamento / Área :	Dirección	
Objetivo General :	Garantizar que la empresa opere de forma integral, con eficiencia y calidad para lograr sus objetivos y metas de crecimiento económico y operativo a corto, mediano y a largo plazo.	
Puesto a su mando :	Jefe del Departamento de Compras, Ventas, y Administración.	
2 Función específica del Puesto		
Objetivos específicos del Puesto		
1	Definir y difundir los objetivos de la empresa, la planeación, Misión, Visión y establecer el cuadro de indicadores, para medir el desempeño de sus integrantes .	
2	Definir productos y servicios que serán manejados.	
3	Asegurar el cumplimiento de los contratos de servicios firmados con cualquier institución u organización	
4	Programar y asegurar la disponibilidad de recursos financieros para los compromisos de pagos de la empresa.	
5	Supervisar los ingresos, egresos, cobranzas y gastos de la empresa.	
Funciones Específicas		
1	Supervisar y evaluar el desempeño diario de la plantilla de personal y el buen funcionamiento de los departamentos.	
2	Establecer los programas de trabajo de los jefes de departamento.	
3	Establecer la gama de productos y servicios, así como sus precios, condiciones y demás características que se comercializan.	
4	Definir y supervisar se cumplan las políticas de ventas a crédito .	
5	Vigilar que se cumpla el programa mensual de las compras y los pagos correspondientes a los proveedores.	
6	Supervisar estén al corriente las obligaciones fiscales y laborales de la empresa.	
7	Autorizar o modificar la estructura Orgánica de la empresa.	
8	Autorizar la contratación o baja del personal, así como el aumento de sueldo a los colaboradores de la empresa.	
9	Autorizar y / o modificar las políticas y lineamientos, normas y criterios de organización, administración y operación que oriente a la actividad de la empresa.	

10	Implementar estrategias de sistematización de los procesos que permitan en un futuro agilizar tiempos de respuesta y reducir costos en la operación de la empresa.				
11	Cumplir y hacer que sus subordinados cumplan con las políticas y lineamientos establecidos.				
12	Coordinar las actividades de evaluación del desempeño del personal de la empresa.				
13	Supervisar el correcto uso y resguardo de los equipos de cómputo, bienes, edificios y vehículos de la empresa.				
14	Supervisar el cumplimiento de las leyes y normas de seguridad e higiene en los vehículos y edificios de la empresa.				
15	Realizar una reunión con los jefes de departamento una vez por semana.				
Otras Responsabilidades					
1	Realizar estudios de mercado, sondeos de opinión de clientes, diagnósticos y análisis financieros para implementar estrategias de mejora en la empresa con el fin de mejorar los resultados.				
2	Fomentar la capacitación continua de todo el personal.				
3	Perfil ideal				
Edad: Mayor de 25 años		Sexo: Indistinto		Estado Civil: Indistinto	
				Lugar de Residencia : Uruapan Michoacán	
Descripción del Cargo					
Conocimientos	Factores	Especificaciones	Necesario	Deseado	
	Nivel Académico	Lic. En Administración	x		
	Experiencia	Mayor a 2 Años	x		
habilidades	Técnicas	1	conocimiento y comprensión de las ventas	x	
		2	conocimientos de administración y planeación estratégica	x	
		3	liderazgo	x	
		4	Conocimiento de producto y servicio del ramo	x	
		5	Dirección de personal y leyes laborales	x	
	Tácticas	1	Apego al cumplimiento de objetivos, políticas y procesos	x	
		2	Enfoque de calidad en la atención a los clientes y para la mejora continua	x	
		3	Alta capacidad de negociación.	x	

Toma de Decisiones			Decisiones de Negocios		x
			Toma de decisiones de Crecimiento		x
			Total, Autonomia		
Cualidades	1	Relaciones Interpersonales	Valores	1	Honradez
	2	Liderazgo		2	Honestidad
	3	Dinamismo		3	Respeto
	4	Alta Capacidad de Negociación		4	Lealtad
	5	Enfoque de Negocios		5	Responsabilidad
	6	Organizado		6	Compromiso

3.6. Departamento de Compras

Descripción del Puesto		Código
1	Estructura Organizacional	
Nombre Funcional del puesto:		Jefe del Departamento de Compras
Departamento / Area :		Departamento de Compras
Objetivo General :	Realizar las compras de productos y mercancías que comercializa la empresa, así como recibir, registrar, almacenar y controlar el reparto de los productos y mercancías.	
Puesto a su mando :	Personal del Almacén	
2	Función específica del Puesto	
Objetivos específicos del Puesto		
1	Cumplir con el programa de compras de productos y mercancías en las mejores condiciones de precio, calidad y entrega.	
2	Cumplir en tiempo y forma con el surtido y entrega de los pedidos.	
3	Mantener la existencia de productos y mercancías en el almacén de acuerdo a los máximos y mínimos establecidos por la dirección.	
4	Controlar y resguardar los productos y mercancías del almacen en los mejores condiciones.	
Funciones Específicas		
1	Elaborar el programa de compras coordinado con ventas y lo somete a la aprobación del director, una vez aprobado lo ejecuta de acuerdo a los montos y cantidades establecidas.	
2	Mantener los mínimos y máximos de existencias de productos y mercancías en el almacén que apruebe la Dirección.	
3	Realizar varias cotizaciones cuando se trate de proveedores nuevos y prepara los comparativos antes de generar los pedidos la compra de productos y mercancías.	

4	Registrar en los sistemas electrónicos de la empresa, de forma correcta e inmediata los precios y demás datos de las entradas de productos al Almacén.
5	Supervisar en almacén que se este respetando el espacio asignado para cada producto.
6	Mantener actualizado los registros del padrón de proveedores, con: domicilio, teléfonos, correo electrónico, contacto(s), productos que oferta etc
7	Evaluar a los proveedores, en cuento a la calidad y entrega de productos y mercancías.
8	Reportar de forma inmediata cualquier falla o defecto encontrado en los productos a los proveedores correspondientes.
9	Realizar la búsqueda e investigación de nuevos proveedores, revisando productos y precios de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
10	Notificar al área de ventas el surtimiento de existencia de mercancía.
11	Supervisar que la carga y descarga de productos y mercancías que ingresen y salgan del almacén se realice con el cuidado debido para evitar la destrucción de productos.
12	Surtir los pedidos de forma completa y a tiempo, para evitar quejas de los clientes
13	Recibir, registrar y dar entrada a las devoluciones de productos y mercancías para mantener actualizadas sus existencias.
14	Mantener ordenadas y limpias las áreas del almacén vigilando el correcto acomodo de los productos para facilitar su manejo y evitar su destrucción.
15	Vigilar el cumplimiento de las medidas y normas de seguridad e higiene en el almacén, corrigiendo de ser necesario la señalización existente y colocando la faltante en los lugares adecuados para evitar accidentes de trabajo.
16	Definir y aplicar una división y clasificación funcional de los espacios y áreas del almacén para el mejor aprovechamiento de acuerdo al criterio de productos y marcas.
Otras Responsabilidades	
1	Auxiliar al personal en los pedidos
Indicadores Asociados	
1	Cumplimiento en tiempo y forma del surtido y entrega de pedidos.
1	Cumplimiento de mínimos y máximos en las existencias del almacén.
1	Cero mermas en almacén de productos y mercancías por daños, pérdidas o caducidades.

3 Perfil ideal						
Edad: Mayor de 20 años		Sexo: Indistinto	Estado Civil: Indistinto		Lugar de Residencia : Uruapan Michoacán	
Descripción del Cargo						
Conocimientos	Factores	Especificaciones		Necesario	Deseado	
	Nivel Académico	Preparatoria		x		
		Carrera tronca			x	
	Experiencia	Mayor a 3 Años		x		
habilidades	Técnicas	1	Manejo de equipo de computo, paqueteria office, dominio de Excel.	x		
		2	Conocimientos básicos de Admimistración	x		
		3	Habilidad numérica para generación de base de datos	x		
		4	Administración de bienes y mercancías	x		
		5	Habilidad para ordenar.	x		
	Tácticas	1	Trabajo bajo presion.	x		
		2	Enfoque a cumplimiento de metas.	x		
		3	Supervisión frecuente de colaboradores.	x		
Toma de Decisiones			Decisiones en asuntos de Rutina	x		
			Toma de decisiones limitadas	x		
			Total, Autonomia			
Cualidades	1	Empatía		Valores	1	Honradez
	2	Relaciones interpersonales			2	Honestidad
	3	Alto capacidad de Análisis			3	Respeto
	4	Dinamismo			4	Lealtad
	5	Toma de decisiones.			5	Responsabilidad
	6	Alta capacidad de Negociacion			6	Compromiso

3.7. Almacén

Descripción del Puesto		Código
1 Estructura Organizacional		
Nombre Funcional del puesto:	Almacén	
Departamento / Area :	Departamento de Compras	
Objetivo General :	Realizar la carga, descarga, acomodo y control de los productos y mercancías del almacén, así como las actividades para surtir los pedidos de forma completa y oportuna.	
Puesto a su mando :	Personas que se habiliten como auxiliares.	
2 Función específica del Puesto		
Objetivos específicos del Puesto		
1	Cumplir con la preparación total y oportuna entrega de los pedidos al Equipo de Reparto.	
2	Mantener en orden, claramente identificados y almacenados los productos y mercancías en el almacén.	
Funciones Específicas		
1	Surtir los pedidos que le sean ordenados de forma total y oportuna para la salida adecuada de las rutas de reparto.	
2	Registrar las entradas al almacén en los documentos y sistemas que designe el de conformidad con la copia de la orden de compra.	
3	Realizar la carga y descarga de las mercancías y productos que ingresen al almacén por concepto de compras.	
4	Revisar periódicamente existencias de productos y mercancías en el almacén para evitar faltantes o negar productos por falta de control.	
5	Revisar, separar y reportar los productos y mercancías que estén por caducar o en mal estado de inmediato al jefe de compras.	
6	Mantener en orden y limpias cada una de las áreas del almacén evitado la confusión en el manejo y la mala imagen del producto por un manejo inadecuado.	
7	Realizar los inventarios de productos y mercancías cada vez que se le indique realizando los registros correspondientes, y realizarlo periódicamente ya sea cada mes o según se requiera.	
Otras Responsabilidades		
1	Realizar tareas de limpieza constantemente	
Indicadores Asociados		
1	Pedidos surtidos asignados en tiempo y forma.	
2	Evaluación integral del desempeño.	

3 Perfil ideal					
Edad: Mayor de 25 años		Sexo: Masculino		Estado Civil: Indistinto	
Lugar de Residencia : Uruapan Michoacán					
Descripción del Cargo					
Conocimientos	Factores	Especificaciones		Necesario	
	Nivel Academico	Preparatoria		x	
	Experiencia	Mayor a 3 Años		x	
habilidades	Técnicas	1	Conocimientos básicos de operaciones.	x	
		2	Conocimientos de los productos que Distribuye la empresa.	x	
		3	Facilidad en el uso de equipo de computo.	x	
		4	Claridad para anotar información y datos en sistemas y en forma escrita	x	
		5	Facilidad para aplicar normas y reglas.	x	
	Tacticas	1	Trabajo en equipo.	x	
		2	Agilidad para carga y descarga de productos	x	
		3	Trabajo en equipo	x	
	Toma de Decisiones			Decisiones en asuntos de Rutina	x
Toma de decisiones Limitadas				x	
Total, Autonomia					
Cualidades	1	Creatividad	Valores	1	Honradez
	2	Relaciones interpersonales		2	Honestidad
	3	Alto capacidad de Análisis		3	Respeto
	4	Habilidad para comunicar		4	Lealtad
	5	Iniciativa para identificar y resolver problemas		5	Responsabilidad
			6	Compromiso	

3.8. Departamento de Ventas

Descripción del Puesto		Código
1 Estructura Organizacional		
Nombre Funcional del puesto:	Jefe del Departamento de Ventas	
Departamento / Area :	Departamento de ventas	
Objetivo General :	Cumplir con las metas de ventas establecidas, dando una atención de calidad a todos sus cliente.	
Puesto a su mando :	Vendedores de Ruta.	
2 Función específica del Puesto		
Objetivos específicos del Puesto		
1	Cumplir con las metas de ventas de productos que le empresa distribuye.	
2	Lograr la máxima calidad en la atención a los clientes en toda la empresa.	
3	Asegurar que las ventas de producto y servicio se negocien con clientes y distribuidores, apegándose a las políticas establecidas en cuanto a precios, créditos, descuentos, plazos y formas de pago.	
4	Cumplir con las políticas y procedimientos para la cobranza oportuna de las Ventas.	
Funciones Específicas		
1	Elaborar y proponer los presupuestos de gastos e inversión mensual y anual del proceso de ventas los cuales son: gasolina, teléfono, sueldo, seguros y servicios del vehículo, muestra como datos, papelería, promocionales, uniformes, costo de redes sociales	
2	Atender y supervisar se brinde una adecuada y oportuna atención a los clientes de la empresa por los diferentes medios y formas, personalizada, telefónica, por correos e internet etc.	
3	Supervisar se dé una correcta y oportuna recepción y atención de los pedidos de los clientes por los medios disponibles: vendedores de ruta, correo electrónico, por teléfono, por ventas de mostrador, redes sociales etc.	
4	Revisar las cotizaciones y autorizarlas para ser enviadas al cliente.	
5	Asignar las rutas, vehículos y recursos a cada uno de los vendedores de rutas.	
6	Supervisar diariamente en forma directa con cada vendedor que se este cumpliendo en tiempo y forma en caunto la entrega de la mercancía.	
7	Asegurar que el personal de ventas llene los formatos de pedidos integralmente para el surtido correcto, facturación y entrega de productos o servicios a los clientes de la empresa.	
8	Revisar y enviar los pedidos al departamento administración para la elaboración de la factura correspondiente.	
9	Recibir y atender las quejas e inconformidades de los clientes, así como enviar los informes a la coordinación correspondiente de la forma en que fueron resueltos.	

10	Evaluar y capacitar al personal de Ventas de Ruta sobre las prácticas de atención a clientes, así como el mejoramiento continuo de las técnicas de ventas			
11	Analizar y proponer a la dirección las estrategias de ventas y publicidad convenientes para impulsar a la empresa.			
12	Participar en eventos relacionados con el giro de la empresa para promover los productos y servicios a nivel local, regional o nacional y captar clientes potenciales.			
13	Retroalimentar dirección sobre aquellos productos o mercancías que soliciten los clientes para que valore la necesidad de incorporarlos a la gama con que se cuenta la empresa.			
14	Coordinarse con el departamento de compras para entregar prioritariamente los pedidos.			
Otras Responsabilidades				
1	Participar en reuniones con la Dirección para el análisis de la información de ventas, cuando se le requiera			
2	Elaborar y mantener actualizado el manual de ventas para los vendedores			
Indicadores Asociados				
1	Cumplimiento de metas de ventas y cobranza de productos y servicios de la empresa			
2	Satisfacción de los clientes en la atención por los medios personalizados.			
3	Perfil ideal			
Edad: Mayor de 30 años		Sexo: Indistinto	Estado Civil: Indistinto	Lugar de Residencia : Uruapan Michoacán
Descripción del Cargo				
Conocimientos	Factores	Especificaciones	Necesario	Deseado
	Nivel Academico	Lic. En Administración	x	
		Especialidad en Mercadotecnia		x
	Experiencia	Mayor a 3 Años	x	
Mayor a 5 Años				x
habilidades	Técnicas	1 Manejo de equipo de computo y medios electronicos.	x	
		2 Alta capacidad para aplicar técnicas de ventas y vocación en atención a clientes.	x	
		3 Gestión administrativa y logro de metas de venta.	x	
		4 Organización y orden de puntos de ventas.	x	
	Tácticas	1 Apego al cumplimiento de políticas y procesos.	x	
		2 Trabajo con equipo multidisciplinarios.	x	
		3 Enfoque en mejora continua y optimización en el uso de Recursos.	x	

Toma de Decisiones		Decisiones en asuntos de Rutina	x		
		Toma de decisiones Limitada	x		
		Total, Autonomia			
Cualidades	1	Puntualidad	Valores	1	Honradez
	2	Discreción		2	Honestidad
	3	Disponibilidad.		3	Respeto
	4	Analítico		4	Lealtad
	5	Capacidad y criterio en toam de decisiones		5	Responsabilidad
	6	Trabajo bajo presión		6	Compromiso

3.9. Vendedores de Ruta

Descripción del Puesto		Código
1	Estructura Organizacional	
Nombre Funcional del puesto:	Vendedores de Ruta	
Departamento / Area :	Departamento de ventas	
Objetivo General :	Cumplir con las metas de ventas establecidas, dando una atencion de calidad a todos sus cliente.	
Puesto a su mando :	Sin puesto bajo su mando	
2	Función específica del Puesto	
Objetivos específicos del Puesto		
1	Mantener y ampliar la cartera de clientes a su cargo.	
2	Cumplir con las metas y cuotas de ventas mensuales que se le asignen.	
3	Dar una excelente y oportuna atención a todos los clientes de la ruta que se le asigne.	
4	Conocer y vender todos los productos y servicios que comercializan la empresa	
5	Visitar y dar cumplimiento puntual al programa de visitas que determine el Departamento de Ventas para levantar los pedidos de los clientes de forma correcta y tramitarlos para su revisión y surtido el día siguiente o con base a su programación	
6	Realizar las negociaciones con los clientes apegándose a las políticas de venta establecidas por la Dirección en cuanto a precios, plazos y formas de pago, así como para dar cotizaciones	

Funciones Específicas	
1	Recibir las instrucciones de trabajo diario del jefe del Departamento de Ventas y la documentación de las áreas correspondientes para el proceso de ventas y de la cobranza.
2	Salir temprano todos los días con la información, catálogos, listas de precios y documentación, como facturas, pedidos, cotizaciones etc.
3	Elaborar y someter a la aprobación del jefe del Departamento de Ventas el programa y la agenda de trabajo diario.
4	Organizar y cumplir el recorrido y la ruta de trabajo diaria de forma lógica y eficiente para lograr mayor productividad en su jornada ajustándose a los criterios de evaluación
5	Mostrar y ofrecer a todos los clientes visitados los productos y servicios del catálogo para buscar incrementar la cantidad y variedad de las ventas con cada cliente.
6	Levantar los pedidos en el formato establecido, legibles, de forma inmediata, con todos los datos del cliente y especificar remitente, de los productos, de los precios, de las formas y fechas de pago, con fechas de entrega y firma.
7	Hacer la entrega diaria, al final de la jornada, de los pedidos levantados al jefe del Departamento de Ventas para la revisión y trámite de registro, surtido y entrega oportuna.
8	Hacer la entrega, al final de la jornada, de los comprobantes, facturas y depósitos de la cobranza diaria al área de cobranza.
9	Informar al jefe de ventas, de forma inmediata o al final de la jornada, cualquier situación relevante presentada con los clientes, con la cobranza y otros imprevistos en el trabajo diario.
10	Operar el vehículo a su cargo, asegurando su funcionamiento y mantenimiento en las mejores condiciones para no afectar sus tareas diarias.
11	Realizar la comprobación de gastos con los requisitos fiscales y combustibles que se le entreguen para realizar sus funciones en forma oportuna.
Otras Responsabilidades	
1	Apoyar en la entrega de productos a los clientes cuando sea posible de acuerdo con la capacidad de los vehículos y tamaño de los pedidos
2	Apoyar en la realización de inventarios del almacén, cuando se le requiera.
Indicadores Asociados	
1	Cumplimiento de Metas y cuotas de ventas por productos.
2	Mantenimiento y amplitud de la cartera de cliente

3 Perfil ideal				
Edad: Mayor de 20 años		Sexo: Masculino		Estado Civil: Indistinto
				Lugar de Residencia : Uruapan Michoacán
Conocimientos	Factores	Especificaciones		Necesario
	Nivel Academico	Bachillerato		x
	Experiencia	Mayor a 1 Años		x
Mayor a 3 Años				
habilidades	Técnicas	1	Conocimientos basicos de computacion.	x
		2	Conociemiento total de producto.	x
		3	Habilidades de calculo y registros.	x
		4	Facilidad de negociacion y cierre de ventas.	x
	Tácticas	1	Apego al cumplimiento de políticas y procesos.	x
		2	Enfoque al cumplimientos de metas de venta.	x
		3	Alta capacidad de comunicación y negociación	x
Toma de Decisiones			Decisiones en asuntos de Rutina	x
			Toma de decisiones Limitada	x
			Total, Autonomia	
Cualidades	1	Dinámico		Valores
	2	Actitud mental Positiva		
	3	Facilidad de palabra		
	4	Trabajo bajo presión		
	5	Buena presentacion		
	6	Servicial		
	1	Honradez		
	2	Honestidad		
	3	Respeto		
	4	Lealtad		
	5	Responsabilidad		
	6	Compromiso		

3.10. Recursos Humanos

Descripción del Puesto		Código
1 Estructura Organizacional		
Nombre Funcional del puesto:	Recursos Humanos	
Departamento / Área :	Departamento de Administración	
Objetivo General :	Realizar las actividades de los procesos de búsqueda, selección y contratación del personal que soliciten la empresa, cumpliendo con los perfiles y necesidades de cada puesto, para mantener las plantillas en cada área y departamento con todo el personal autorizado.	
Puesto a su mando :	Sin puesto bajo su mando	
2 Función específica del Puesto		
Objetivos específicos del Puesto		
1	Suministrar los uniformes y equipos en tiempo y forma al personal de la empresa.	
2	Atender al personal de forma personalizada, por teléfono y medios electrónicos para resolver sus necesidades y trámites relacionados con sus funciones, responsabilidades y actividades de trabajo en cada una de la empresa.	
3	Mantener una bolsa de trabajo para cubrir las necesidades de personal de la empresa.	
Funciones Específicas		
1	Recibir y atender las solicitudes de personal que envíen la dirección para búsqueda, selección y contratación de personal necesario, para su correcto funcionamiento.	
2	Realizar el reclutamiento y búsqueda por los diferentes medios disponibles, cumpliendo con las necesidades establecidas en los perfiles de puestos, ajustándose a las políticas de la empresa.	
3	Llevar a cabo la evaluación y selección de candidatos, aplicando técnicas y pruebas que aseguren se contrate a los mejores elementos para cada puesto.	
4	Realizar la integración completa y oportuna de los documentos personales del candidato seleccionado para su afiliación al IMSS, para demostrar su idoneidad, conocimientos, nivel escolar, experiencia, valores, condiciones físicas y psicométricas para cumplir con las necesidades del puesto vacante.	
5	Llevar a cabo la contratación a través de la firma del contrato de trabajo correspondiente con los candidatos seleccionados, para evitar posibles conflictos en la operación, se aclarar ampliamente las condiciones de trabajo expresadas en el contrato antes de la firma por ambas partes etc.	
6	Compartir sin excepción alguna la capacitación básica para la inducción adecuada, al personal de nuevo ingreso a sus nuevas responsabilidades en los centros de trabajo.	
7	Entregar los uniformes y equipos al personal que se establezcan, para la empresa.	

8	Realizar las entregas de documentos, constancias y finiquitos al personal de la empresa.				
9	Llevar el seguimiento de los programas de vacaciones de la empresa, de acuerdo a las políticas establecidas para este fin.				
10	Revisar las listas de asistencia que envíen los jefes para el pago de los sueldos, bonos, comisiones, tiempos extras y demás prestaciones que se autoricen.				
11	Mantener actualizados y bien resguardados los expedientes, documentos y datos del personal.				
12	Mantener una bolsa de trabajo actualizada, en coordinación con los supervisores regionales, para realizar de forma ágil la sustitución de personal en las áreas de trabajo.				
Otras Responsabilidades					
1	Participar en ferias del Empleo para ofrecer opciones de trabajo cuando se le indique				
2	Mantenerse actualizado en las diferentes páginas de empleos existentes.				
Indicadores Asociados					
1	Índice de rotación de personal por Empresas y Puestos				
3 Perfil ideal					
Edad: Mayor de 25 años		Sexo: Indistinto		Estado Civil: Indistinto	
				Lugar de Residencia : Uruapan Michoacán	
Descripción del Cargo					
Conocimientos	Factores		Especificaciones	Necesario	Deseado
	Nivel Académico		Lic. En Administración	x	
			Maestría en R Humanos		x
	Experiencia		Mayor a 1 año	x	
habilidades	Técnicas	1	Manejo de equipo de cómputo, programas Administrativos y contables.	x	
		2	Calculo de operaciones Administrativas y Contables	x	
		3	Revisión de documentos e integración de expedientes.	x	
		4	Aplicación de pruebas y entrevistas.	x	
	Tácticas	1	Apego al cumplimiento de políticas y procesos	x	
		2	Enfoque en cumplimiento de Actividades.	x	
		3	Alta capacidad en comunicación y trabajo en equipo.	x	

Toma de Decisiones		Decisiones en asuntos de Rutina	x		
		Toma de decisiones Limitadas	x		
		Total, Autonomia			
Cualidades	1	Iniciativa	Valores	1	Honradez
	2	Orden y limpieza		2	Honestidad
	3	Disponibilidad		3	Respeto
	4	Dinamismo		4	Lealtad
	5	Entusiasta		5	Responsabilidad
				6	Compromiso

3.11. Cobranza

Descripción del Puesto		Código
1	Estructura Organizacional	
Nombre Funcional del puesto:	Cobranza	
Departamento / Área :	Departamento de Administración	
Objetivo General :	Recibir, resguardar y llevar el registro y control detallado a nivel de clientes, facturas y fechas de pago, de la Cobranza en documentos y valores en efectivo, de la empresa, así como realizar los depósitos a las instituciones designadas y las gestiones de cobro por la vía Administrativa que se requiera para recuperar los ingresos por la venta de productos y servicios de forma total y oportuna.	
Puesto a su mando :	Sin puesto bajo su mando	
2	Función específica del Puesto	
Objetivos específicos del Puesto		
1	Llevar el registro y control diario, detallado y correcto por cada uno de los clientes y fechas de pago de la Cobranza de la empresa.	
2	Generar y entregar los reportes de forma correcta y oportuna de la Cobranza que le solicite el Jefe del Departamento de Administración	
3	Apoyar en la gestión de la cobranza telefónicamente o correo electrónico.	
Funciones Específicas		
1	Recibir las facturas del departamento de facturación, para el registro de los adeudos de los clientes en el sistema de cobranza, de forma inmediata y correcta, por las ventas de productos y servicios de la empresa.	

2	Llevar un registro y control de la facturación y cobranza por la empresa.			
3	Recibir y registrar de forma diaria los comprobantes, cheques, fichas de depósito y transferencias bancarias, en los sistemas de cobranza que entregue el personal de ventas.			
4	Verificar y registrar los pagos que por la vía electrónica realicen y envíen los clientes de forma diaria y correcta.			
5	Generar el reporte diario, correcto y actualizado de la cobranza por ruta, clientes, fechas de vencimiento y con el detalle necesario para que el personal de ventas realice las gestiones de cobro sin errores.			
6	Realizar gestiones de cobranza telefónicamente y por correo electrónico.			
7	Realizar los análisis y diagnósticos del estado general de la cobranza por la empresa para prevenir adeudos acumulados y con retrasos importantes de clientes comunes y morosos.			
8	Realizar una conciliación mensual de ingresos de la Cobranza común, facturación de la empresa a un mismo cliente y de la facturación de la empresa, para prevenir posibles registros duplicados para fines fiscales y contables.			
9	Preparar los comprobantes y facturas pagadas por mes para revisión del Jefe del Departamento de Administración para que se envíen a contabilidad.			
10	Revisar que sea correcto el llenado de las facturas y pedidos con todos los datos necesarios, así como el anexo del pagare y los documentos para su cobro posterior.			
Otras Responsabilidades				
1	Realizar visitas a los clientes para conciliar saldos de cobranza en campo cuando se le indique.			
Indicadores Asociados				
1	Cobranza total, oportuna y eficiente de los adeudos a favor de la empresa.			
2	Cobranza, depósito total, correcto y oportuno de los ingresos por las ventas de productos y servicios de la empresa.			
3	Cumplimiento de políticas y procedimientos de crédito y cobranza establecidas por la Dirección de la empresa.			
3	Perfil ideal			
Edad: Mayor de 25 años		Sexo: Indistinto		Estado Civil: Indistinto
				Lugar de Residencia : Uruapan Michoacán
Descripción del Cargo				
Conocimientos	Factores	Especificaciones	Necesario	Deseado
	Nivel Académico	Lic. En administración / Lic. En Derecho	x	
	Experiencia	Mayor de 2 años	x	
	Mayor de 3 años			x

habilidades	Técnicas	1	Manejo avanzado de programas de computo.	x	
		2	Redacción de informes y elaboración de documentos legales	x	
	Tácticas	1	Excelente comunicación	x	
		2	Enfoque a cumplimiento de metas.	x	
		3	Alta capacidad de comunicación y trabajo en equipo.	x	
	Toma de Decisiones		Decisiones en asuntos de Rutina		x
Toma de decisiones Limitadas			x		
Total, Autonomía					
Cualidades	1	Iniciativa	Valores	1	Honradez
	2	Disponibilidad		2	Honestidad
	3	Entusiasta		3	Respeto
	4	Orden y limpieza		4	Lealtad
	5	Toma de decisiones.		5	Responsabilidad
	6	Cuidadoso		6	Compromiso

3.12. Contabilidad

Descripción del Puesto		Código
1	Estructura Organizacional	
Nombre Funcional del puesto:		Contabilidad
Departamento / Area :		Departamento de Administración
Objetivo General :	Realizar de forma correcta y a tiempo, el registro contable de los ingresos y gastos de la empresa generando los estados financieros mensualmente y cumplir con las obligaciones fiscales.	
Puesto a su mando :	Sin puesto bajo su mando	
2	Función específica del Puesto	
Objetivos específicos del Puesto		
1	Cumplir con el registro diario y oportuno de los gastos e ingresos de la empresa.	
2	Elaborar los estados financieros en los tiempos que establecen las políticas de la empresa.	

3	Cumplir en tiempo y forma las obligaciones fiscales de cada una de la empresas de la empresa.
Funciones Específicas	
1	Verificar el cumplimiento de las leyes, reglas y lineamientos de los registros contables, de los ingresos y gastos de la empresa.
2	Recibir y registrar en los sistemas contables establecidos la empresa, los ingresos y egresos de cada una de la empresa.
3	Revisar que las facturas de los gastos y demás documentos contengan toda la información y autorización para su registro.
4	Realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la empresa e informar cualquier inconsistencia al Jefe del Departamento de Administración.
5	Realizar los cálculos y pagos de los impuestos y derechos a cargo de la empresa, en los plazos y fechas establecidas por las diferentes autoridades de gobierno, como son: IVA, ISR, IMSS, Prediales, Refrendos y tenencias de vehículos etc.
6	Elaborar y enviar los informes y reportes contables que se le indiquen la dirección, el Departamento de Administración y el Despacho Contable.
7	Integrar los archivos y expedientes de los documentos de las Empresa y resguardarlos en los medios y espacios que se establezcan por el Jefe del Departamento de Administración, de acuerdo con los lineamientos, leyes y reglas contables.
8	Revisar que sea correcto el llenado de las facturas y pedidos con todos los datos necesarios, así como el anexo del pagare y los documentos para su cobro posterior.
Otras Responsabilidades	
1	Mantener los archivos electrónicos y documentos impresos resguardados y en buen estado
2	Recibir y registrar las facturas para la programación de los pagos a proveedores, en físico y en electrónico.
3	Cancelaciones de facturas y pedidos.
4	Realiza y emite las notas de crédito.
5	Registros de altas y modificaciones a los clientes.
6	Registra los movimientos del inventario, ajustes y conversiones de productos.
7	Ingresar el inventario inicial y preparar la documentación para la realización del mismo
Indicadores Asociados	
1	Cumplir en tiempo y forma con el registro contable de los gastos e ingresos la empresa.

3 Perfil ideal				
Edad: Mayor de 20 años		Sexo: Indistinto		Estado Civil: Indistinto
Lugar de Residencia : Uruapan Michoacán				
Descripción del Cargo				
Conocimientos	Factores	Especificaciones		Necesario
	Nivel Academico	Lic. En Contabilidad		x
	Experiencia	Mayor a 2 Años		x
habilidades	Técnicas	1	Manejo de equipo de computo y programas contables.	x
		2	Calculo de Operaciones contables.	x
		3	Revisión de Documentos e integración de expedientes para fines contables.	x
	Tácticas	1	Trabajo bajo presión.	x
		2	Excelente Comunicación	
		3	Enfoque en cumplimiento de actividades.	
		4	Alta capacidad de comunicación y trabajo en equipo.	x
	Toma de Decisiones			Decisiones en asuntos de Rutina
Toma de decisiones Limitadas				x
Total, Autonomia				
Cualidades	1	Dinamismo		Valores
	2	Iniciativa		
	3	Orden y Limpieza		
	4	Disponibilidad		
	5	Cuidadoso		
	6	Entusiasta		
	1	Honradez		
	2	Honestidad		
	3	Respeto		
	4	Lealtad		
	5	Responsabilidad		
	6	Compromiso		

3.13. Conclusión

En este trabajo se destaca la importancia que tiene la aplicación del análisis y Descripción del puesto en las Organizaciones, ya que nos proporciona los requisitos, requerimientos y las características del puesto, así como también el perfil de los candidatos idóneas que serán reclutados y seleccionados para ocupar un puesto en la organización. También es útil como en capacitación, evaluación del desempeño, compensaciones, así como asegurar la asignación de las responsabilidades.

Se podría decir que el análisis del puesto es la base para que la organización lleve un buen funcionamiento y cumpla todas sus metas u objetivos ya sea en un mediano o largo plazo.

El análisis y descripción del puesto es de gran utilidad ya que en ellos se plasman los perfiles requeridos en la organización, algo muy útil y para el área de Recursos Humanos ya que con esto le permite y le facilita en el momento de seleccionar al trabajador idóneo que va ocupar el puesto.

En conclusión, el análisis y Descripción del puesto es una herramienta eficaz, para todas las organizaciones ya sea chico, mediano o grande, es de igual importancia ya que con ello se puede llegar a las metas u objetivos deseados.

3.14. Recomendaciones

- Realizar una buena selección al momento de las contrataciones.
- Ubicar al Empleado en el puesto indicado según el perfil para un mayor desempeño y rendimiento laboral.
- Motivar a los Empleados con algún incentivo.
- Darle a conocer al Empleado desde el momento que ingresan en la empresa cuáles son sus funciones a realizar, sus obligaciones etc.
- Implicar a los empleados en el diseño y desarrollo de planes.
- Cuidar la relación con los empleados.
- Diseñar nuevas formas de trabajo.

3.15. Bibliografía

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

William, B., & Keith, D. (2008). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. México: Pearson.

Arias, F., & Heredia, V. (2006). Administración de recursos humanos. México: Trillas.

Tyson, S., & York, A. (2000). Administración de Personal. México: Trillas.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México: Pearson.

Sherman, A., Bohlander, G., & Scott, S. (1999). Administración de derechos humanos. México: Thomson.

Ivancevich, J., & John, M. (2005). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

Rodríguez, J. (2011). Del análisis de puesto al Diseño de puesto de trabajo. México: Trillas.

Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). Valoración de puestos de trabajo. Madrid: Díaz de Santos.

Pucho, Luis. (1995). Dirección y Gestión de recursos humanos. Madrid: Esic.

Sikula, A. (1991). Administración de recursos humanos. México: Limusa.

Bohlander, G., & Snell, S. (2011). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

William, B., Werther, Jr., & Keith, D. (2000). Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1996). Administración de personal. México: Prentice-Holl.

Reyes, A. (2004). El Análisis de puestos. México: Limusa.