



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

ESCUELA SUPERIOR DE TLAHUELILPAN

**La importancia de los manuales administrativos en las pymes del sector
comercial de Tula de Allende Hidalgo como una herramienta
administrativa**

TESIS

P R E S E N T A:

REYES PÉREZ DANIEL

ASESOR:

M.A.N. IVETTE FLORES JIMÉNEZ

TLAHUELILPAN, HIDALGO.

Contenido

- AGRADEZCO..... 4
- DEDICATORIA 5
- RESUMEN GENERAL 6
- INTRODUCCIÓN 7
- CAPITULO I..... 9
 - 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 9
 - 1.2 JUSTIFICACIÓN..... 9

Es por esto que de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación previa de La importancia de los manuales administrativos en las Pymes del sector comercial de Tula de Allende Hidalgo “se considera que es una herramienta dinámica que puede motivar al trabajador a desempeñar sus tareas de mejor manera 10
 - 1.3 OBJETIVO GENERAL 10
- HIPÓTESIS 12

Con la utilización e implementación de los manuales administrativos en las Pymes del sector comercial de Tula de Allende Hidalgo se podrán desarrollar sus funciones administrativas de manera eficaz y eficientemente. 12
- CAPITULO II..... 13
 - 2.1 MARCO CONCEPTUAL 13

➤ El análisis de puestos de trabajo, es básicamente el proceso de estudiar un puesto para determinar qué actividades y responsabilidades incluye. Definir cuál es su importancia relativa con respecto a otros puestos. Así como las calificaciones necesarias del candidato para su desempeño. El análisis del puesto, también contribuye a lograr determinar las condiciones bajo las cuales se realizarán las tareas propias del rol a cubrir. Un concepto importante en el análisis, es que el principal punto de observación es, justamente. La figura y no el trabajador en sí. Aquí el protagonismo, similar al caos de la 14
 - 2.2 MARCO TEÓRICO 21
- CAPITULO III..... 35
 - 3.1 TIPO INVESTIGACIÓN..... 35
 - 3.1.1 ESTUDIO CUALITATIVO 35
- CONCLUSIÓN 37
- MANUALES ADMINISTRATIVOS..... 38
 - MANUAL DE ORGANIZACIÓN 38
- IDENTIFICACIÓN 40
- ÍNDICE O CONTENIDO 40
 - PRÓLOGO, INTRODUCCIÓN O AMBOS..... 40

MISIÓN	43
FUNCIONES.....	43
En la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesaria para cumplir con las contribuciones encomendadas a la organización.	43
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	43
DIRECTORIO.....	44
© Clave de formulario; en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal,	45
PRÓLOGO, INTRODUCCIÓN O AMBOS	45
ÍNDICE.....	46
CONTENIDO	46
OBJETIVO	46
ÁREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS	46
RESPONSABILIDADES.....	46
POLÍTICAS O NORMATIVAS DE OPERACIÓN	46
CONCEPTO	47
PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES)	47
DIAGRAMAS DE FLUJO.....	47
FORMULARIOS O IMPRESOS (FORMAS)	48
INSTRUCTIVOS	48
GLOSARIO DE TERMINOS	48
CONCLUSIÓN GENERAL	49
Bibliografía.....	51
ANEXOS	54

AGRADEZCO

A la Universidad por en sus aulas, e instalaciones que me proporcionaron lo necesario para mi formación y me abrigo por cuatro años y medio, viviendo la mejor etapa de vida.

A mi asesora de tesis a la maestra Ivette Flores Jiménez, por la disponibilidad, paciencia y tiempo que me dedico, siempre muy profesional y amable Gracias.

Agradezco a todos mis maestros por aportarme sus conocimientos en mi formación personal y profesional. Por a ver tuvieron un consejo oportuno, por motivarme a esforzarme y conseguir una meta, pero sobre todo a afrontar los obstáculos.

A Dios que es el ser más supremo que guía nuestros destinos, gracias por este regalo que es la vida y por haberme permitido terminar satisfactoriamente.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo especialmente a mis padres pilar fundamental de todo lo que soy hoy en día, por haber confiado en mí y por darme siempre ejemplos dignos de superación y entrega, haberme brindado la oportunidad de estudiar, por el apoyo y orientación que me han brindado, por iluminar mi caminar y dar pauta para poder realizarme en mis estudios. Ustedes son las personas que me han levantado el ánimo tanto en los momentos difíciles de mi vida estudiantil como personal. Gracias por su paciencia y esas palabras sabias que siempre tienen para mí y sobre todo, por ayudarme a cumplir mis sueños, los amo mucho. Así como también agradezco aquellas personas que merecen todo de mí.

RESUMEN GENERAL

La presente investigación consta de la importancia de los manuales administrativos en las PYMES del sector comercial de Tula de Allende Hidalgo, en las cuales se presenta una variada rotación de personal, debido a que no cuentan con un instrumento que les permita identificar las características esenciales del perfil adecuado para el personal que conforma su organización, por lo cual surgió la necesidad de proponer la implementación de un manual administrativo, para microempresarios.

Basado de esto, se realizó un análisis de lo anterior en el cual se encontró que dichas PyMEs requieren de un material de apoyo para delegar las actividades que debe desempeñar su personal. De esta manera, tanto la empresa como el capital humano tendrán una mayor productividad y brindarán mejor calidad en sus servicios y productos.

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas (Pymes) es la constante rotación de personal, debido a que no cuentan con una herramienta que los pueda orientar a la selección de sus trabajadores y al adecuado posicionamiento de estos.

Actualmente el factor humano se ha convertido para las PyMEs, en el único que le da un valor importante a las mismas; por ser propio y necesario, tal situación es importante para dar al personal el verdadero lugar que se merece, como factor clave del éxito o fracaso de las organizaciones.

De esta manera, la empresa no puede ser competitiva si su equipo de trabajo no es totalmente competente; por consiguiente, hay que fortalecer la fuerza laboral, tomando medidas necesarias para poder atraer personal calificado y oportuno que fortalezca los equipos de trabajo.

El objetivo general que guío esta tesis es desarrollar una propuesta para el diseño de un manual administrativo que dé como resultado el análisis, descripción y evaluación de puestos, que garantice a los microempresarios una mayor productividad en el factor humano.

Se desarrolla el marco referencial, se citan conceptos tales como: análisis de puestos, competencia laboral, descripción de puestos, evaluación de puestos, puesto y valuación de puestos; los cuales explican y definen términos importantes en la investigación, de esta manera ayudan a comprender el contexto de la tesis.

Se explica la metodología que se utilizó en la tesis, describiendo el tipo de investigación, procedimientos y herramientas estadísticas para el análisis de información, y los instrumentos aplicados en la obtención de la información.

Se muestra el análisis de los resultados obtenidos del instrumento de investigación y una breve conclusión de estos.

Se describe el desarrollo de una propuesta para el diseño de un manual; así como una recomendación para la implementación de un instrumento de análisis, descripción y evaluación de puestos.

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con base a los resultados obtenidos de la investigación de "La importancia de los manuales administrativos en las PYMES del sector comercial de Tula de Allende Hidalgo", nos ayuden a lograr niveles superiores de competitividad, además se detectó que se requieren de los servicios de capacitación en el área de administración y mercadotecnia dando mayor enfoque en el área de personal, tomando como referencia que las PyMEs encuestadas aceptarían la incorporación de un programa de desarrollo en materia de administración de empresas para obtener un buen desempeño laboral.

En la actualidad uno de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones de Tula de Allende Hidalgo, es el no saber administrar el capital humano, por ello es importante que los microempresarios conozcan la importancia de implementar un manual administrativo y de esta manera poder evalúen el desempeño laboral, a través de la capacitación para posicionar al personal adecuadamente a su perfil.

Una de las metas principales de implementar los manuales administrativos es optimizar el desempeño de las personas; fundamentando que cada organización es diferente y cuentan con características propias que las hacen distintivas de los sectores.

Para complementar la investigación, se proporcionarán las bases para proponer la implementación de un manual de análisis, descripción y evaluación de puestos dirigido al sector comercial que será de gran ayuda para los microempresarios de la zona antes ya mencionada.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Un manual administrativo nos ayudara a que nuestros pequeños empresarios utilicen una guía práctica y eficiente, teniendo como resultado un desempeño

favorable para sus pequeñas PYMES y final mente poder detectar los errores a tiempo.

La mayoría de las PyMEs del sector comercial no toma en cuenta los manuales administrativos y por consiguiente con la descripción del puestos para delimitar las funciones de cada trabajador de acuerdo a su área y perfil, por lo tanto, el trabajador se limita a realizar las tareas del puesto que cree que son convenientes y que considera son sus únicas funciones por costumbre e influencia de sus compañeros de área.

Es por esto que de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación previa de La importancia de los manuales administrativos en las Pymes del sector comercial de Tula de Allende Hidalgo "se considera que es una herramienta dinámica que puede motivar al trabajador a desempeñar sus tareas de mejor manera.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Proponer manuales administrativos en las PYMES del sector comercial de Tula de Allende Hidalgo como una herramienta administrativa con la finalidad de diseñar y estructurar el trabajo en beneficio de las funciones básicas de las empresas.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir los tipos de manuales administrativos y su importancia en las PYMES del sector comercial de Tula de Allende Hidalgo

Los manuales administrativos son instrumentos de apoyo para el buen funcionamiento de la organización ya que contienen información amplia y detallada acerca de las funciones base legal, atribuciones estructura orgánica, objetivos y puestos en general (cued.unam.2017)

Entre los objetivos y beneficios de lo que son los manuales administrativos se destacan los siguientes:

- Siempre fija las políticas y establece los sistemas administrativos que rigen a la organización.
- Facilita la comprensión de las políticas objetivos que rigen a la organización.
- Permite el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios evitando así el control y supervisión innecesaria.
- Evita el derroche de recursos humanos y materiales

2. Definir y clasificar a las PYMES del sector comercial y su impacto en la economía regional.

3. Analizar los datos y la información para una toma de decisiones.

4. Proponer metodologías para la implementación de manuales administrativos en las PYMES del sector comercial de Tula de Allende Hidalgo

HIPÓTESIS

Con la utilización e implementación de los manuales administrativos en las Pymes del sector comercial de Tula de Allende Hidalgo se podrán desarrollar las funciones administrativas de manera eficaz y eficientemente.

CAPITULO II

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Una vez analizada la situación actual de la importancia del de los manuales administrativos en las Pymes del sector comercial en la región de Tula de Allende Hidalgo que procederá a describir los términos que se utilizarán en la presente investigación.

Análisis de puestos:

Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. (Gómez-Mejía (2000),

- El análisis de puestos no es más que una investigación sobre los contenidos (equipos, tareas, funciones, exigencias, etc.) y algunas dimensiones del puesto de trabajo, que debe ser llevada a cabo por especialistas, mediante el uso de las técnicas generales (observación, encuestas, experimentación, etc.), con el objeto de identificarlos con precisión, describirlos, y establecer sus requisitos o especificaciones, elaborando así un reporte, o manual, que podrá ser utilizado para distintos fines organizativos o administrativos. (URQUIJO, 2009)
- El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: el contenido de un puesto (tareas a realizar), los requerimientos específicos; el contexto en que las tareas son realizadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.(ALLES, 2009)
- El análisis de puestos suministra un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se desarrolla en tres ocasiones, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y por último, cuando debido a los avances tecnológicos se

transforman de forma importante los puestos de trabajo. Siempre se ejecuta después de haberse diseñado el puesto y cuando se está realizando el trabajo. (Molina, S, 2017)

- El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa. El análisis y descripción de puestos de trabajo (ADP) es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El proceso de ADP consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas: Análisis de puestos de trabajo, APT: Generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo. Descripción de puestos de trabajo, DPT: Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades. El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que nos permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo de nuestro equipo humano. Podríamos definir el Análisis de Puestos como el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean. (Domínguez, F.2019)
- El análisis de puestos de trabajo, es básicamente el proceso de estudiar un puesto para determinar qué actividades y responsabilidades incluye. Definir cuál es su importancia relativa con respecto a otros puestos. Así como las calificaciones necesarias del candidato para su desempeño. El análisis del puesto, también contribuye a lograr determinar las condiciones bajo las cuales se realizarán las tareas propias del rol a cubrir. Un concepto importante en el análisis, es que el principal punto de observación es, justamente. La figura y no

el trabajador en sí. Aquí el protagonismo, similar al caos de la descripción de puestos de trabajo, lo tiene el puesto en sí y no la persona que va a ubicarse en él. Esta es, en definitiva, quien tendrá que adaptarse a las exigencias del rol siempre y cuando sus competencias y habilidades (entre otras cosas), sean compatibles. (Beltrán, A.2023)

Estas definiciones subrayan cómo el análisis de puestos no solo es crucial al inicio de una empresa, sino también en su evolución tecnológica y crecimiento. Además, resalta la relevancia de separar la figura del trabajador del propio puesto, priorizando la adaptación de la persona a las exigencias del rol.

Competencia Laboral:

- Vargas J. (2001) destaca que las competencias laborales:
 - Son características permanentes de las personas.
 - Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
 - Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
 - Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
 - Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
 - Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.
- Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.(Sonora, 2009)
- Capacidad efectiva para llevar a cabo una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (ALLES, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2009).

- El constructor de competencia se originó en un periodo crítico de la segunda Revolución Industrial del inicio del siglo XX, cuando los cambios económicos estaban transformando por completo la sociedad arcaica. Los nuevos descubrimientos científicos de la época y, como consecuencia, las nuevas conquistas tecnológicas han permitido el control sobre la transformación energética, aumentando notablemente la eficiencia de las maquinarias y provocando el aumento revolucionario de la producción industrial. Lo que, a su vez, ha obligado a replantear el modelo de preparación de los trabajadores para el nuevo contexto laboral, podemos decir que la capacidad de preparación para la nueva era es a lo que se le llama competencia laboral (Cuba, 2016, pp. 9-10).
- Las competencias laborales son un conjunto de cualidades que aplica una persona cuando lleva a cabo sus funciones en el lugar de trabajo y que contribuyen con un desempeño óptimo dentro de su posición. Esto significa que abarca todo aquello que hace competente al individuo y que lo ayudan a responder ante actividades o tareas específicas. Están compuestas por conocimientos adquiridos y actitudes personales. Es fundamental aclarar que las competencias laborales van mucho más allá de simplemente tener conocimientos para cumplir con las tareas. También involucra la capacidad que posee un individuo para ejecutarlas con éxito. En consecuencia, incluye tanto saber realizar algo, como llevarlo a cabo en el marco práctico (Indeed, 2022).
- Las competencias laborales, son aquellas cualidades de personalidad que permiten la autorregulación de la conducta del sujeto a partir de la integración de los conocimientos científicos, las habilidades y las capacidades vinculadas con el ejercicio de una profesión, así como de los motivos, sentimientos, necesidades y valores asociados a ella que permiten, facilitan y promueven un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado (Casimiro Urcos, C. N., Tobalino López, D., Casimiro Urcos, W. H., & Fernández, B. J. 2020).
- A pesar de que el término “Competencia Laboral” fue creado hace ya muchos años, aún muchos administradores desconocen cabalmente su significado, probablemente por el hecho de que existen múltiples definiciones. Dichas

definiciones frecuentemente incluyen las habilidades, los conocimientos y las actitudes necesarios para que los ocupantes del puesto o los equipos de trabajo, sean considerados competentes. (Bueno, S. 2019).

Descripción de puestos:

- Conjunto de tareas y responsabilidades que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal. Requiere la utilización de una persona en una jornada determinada de trabajo. (Mtra. Angélica Sánchez Ángeles 2019)
- proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. (Gómez-Mejía 2000)
- Una descripción de puestos es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. La información presentada en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada en formularios especiales constituye lo que se le denomina descripción de puestos. (VARELA JUÁREZ, 2012)
- La descripción de puestos tiene la finalidad de recordar al titular los objetivos y misiones permanentes dentro de su competencia y de su responsabilidad. Esas descripciones constituyen, pues, el marco dentro del cual desarrolla las actividades el titular y sus colaboradores. (PRECIADO, 2010)
- Es un procedimiento que permite obtener información relativa a un puesto de trabajo y refleja formalmente en un documento en el que se recogen las responsabilidades y funciones del puesto. (ARGÜELLES, 2011)
- El objetivo del análisis y la descripción de puestos de trabajo es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Su importancia es tal, que debe ser un método fundamental para cualquier institución, pues es la base de todos los procesos, tales como la promoción, retribución o selección; a pesar de esto, muchas instituciones siguen considerando dichas actividades simples procedimientos de poca relevancia

en comparación con otras herramientas o técnicas utilizadas en la dirección de recursos humanos. (UNAM, 2020).

- La descripción de puestos es un documento indispensable para cualquier tipo de organización, en el cual se precisa el trabajo que debe prestarse y la materia de la prestación. Cuando un trabajador se incorpora a la empresa e inicia la prestación del servicio se constituye, entonces, la fuente de la relación laboral. La legislación laboral establece que deberá tenerse por escrito “el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible”. (Rodríguez, H. 2018).

Estas definiciones resaltan la importancia crucial de la descripción de puestos como base fundamental en la relación laboral y el funcionamiento de una organización. Desde la precisión en la definición de las tareas y responsabilidades hasta su formalización por escrito, se evidencia cómo este documento es el punto de partida que define el marco de actuación tanto para el titular del puesto como para sus colaboradores.

Además, se destaca cómo la descripción de puestos no es simplemente un trámite, sino un elemento esencial respaldado por la legislación laboral, que establece la necesidad de precisar con claridad los servicios a prestar y las condiciones de la relación laboral. Es impresionante ver cómo esta documentación actúa como la base misma de la relación laboral, proporcionando la guía necesaria para que el trabajador inicie su servicio en la empresa. Estas perspectivas subrayan cómo la descripción de puestos no solo es un proceso administrativo, sino un elemento legal y estructural que define la dinámica laboral y el desempeño dentro de una organización. Su papel es fundamental en la formalización de la relación entre el empleado y la empresa, brindando claridad y precisión en las expectativas laborales y responsabilidades a cumplir.

Evaluación de puestos:

- Proceso que determina el valor relativo de un puesto en relación con otro.(MONDY, 2010)
- Es la valoración sistemática de cómo lleva a cabo sus funciones cada persona en su puesto de trabajo, así como de su potencial de desarrollo. Tradicionalmente ha venido utilizándose como un sistema de control con frecuencia arbitrario. (Marta de la Cuesta González, María Jesús Muñoz Torres).
- Evaluar un puesto de trabajo consiste en determinar el valor del puesto para la organización en la que está integrado y en expresarlo numéricamente. (M. Pilar Curós Vilá, A. Díaz Cuevas, Juan C. Rodríguez-Serrano).
- El Análisis del Puesto, consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, su finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan, así como, las diversas relaciones que existen afines. Así pues, es el proceso de reunir, analizar y registrar información relativa a los puestos dentro de una organización, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean, como son: conocimientos, experiencias, habilidades entre otras, que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentran enclavados. Este análisis es la base para la evaluación de puestos dicha información se registra en lo que comúnmente se denomina descripciones y especificaciones del puesto. (MAY, J. 2018).

Puesto:

- Se trata de un elemento personal, que no tiene relación alguna con el individuo concreto que lo ocupa en un momento dado. (Agustín Reyes Ponce).
- Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa. (www.definicion.org/puesto).

- Nivel jerárquico dentro de una organización, que ocupa una persona para desempeñar diferentes actividades. (Arias L. F., 2009 Administración de Recursos Humanos quinta edición, Editorial Trillas, México)
- **Un puesto** es una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. (UAEH, 2022).
- Se refiere al cargo u ocupación que cumple una persona dentro de una empresa. Incluso puede definirse como el cargo al que una persona aspira alcanzar, lo que significa que el puesto es una fuente de motivación y expectativas; quédate y descubre más.(EUROINNOVA, 2017)

Los puestos no son simplemente ocupaciones, sino elementos fundamentales que estructuran y definen la organización laboral, delineando responsabilidades, jerarquías y aspiraciones profesionales.

Valuación del puesto:

- Es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. (Reyes Ponce Agustín).
- Es un método sistemático de la administración de remuneraciones que permite jerarquizar puestos de acuerdo con la importancia relativa que guardan entre sí, para una organización determinada. (Administración de Remuneraciones, Sergio Vadillo).
- El proceso de analizar y de comparar el contenido de puestos para colocarlos en un orden de clases que sirvan de base a un sistema de remuneración. (Instituto Británico de administración, Administración Moderna de Personal Joaquín Rodríguez Valencia).

- La valuación de puestos es la herramienta que permite asignar un valor al puesto, de acuerdo con ciertas características del mismo: conocimientos, habilidades físicas y mentales, experiencia profesional que se requiere para desarrollar las actividades, grado de responsabilidad, condiciones de trabajo en donde se desenvuelven, entre otras. (UNAM, 2020).

La valuación de puestos no se limita simplemente a asignar un valor monetario; también considera una serie de características inherentes al puesto, como conocimientos, habilidades, experiencia y grado de responsabilidad, entre otros aspectos. Esto refleja cómo el valor asignado a un puesto no solo se basa en su posición en la jerarquía organizacional, sino también en la complejidad y el alcance de las responsabilidades que conlleva. Este proceso no sólo es relevante para la organización y la compensación justa del personal, sino que también puede ser un elemento clave para la motivación y retención de los empleados. Al asignar un valor objetivo a cada puesto, se establece una base más equitativa y transparente para la toma de decisiones en términos de remuneración, lo que puede contribuir a un entorno laboral más justo y satisfactorio para los colaboradores.

- PYMES:

En este apartado concretamos a los que nos referimos con PYMES en este proyecto.

Pyme es un acrónimo que significa Pequeña y Mediana Empresa. El tamaño de una empresa puede determinarse utilizando varios criterios, por ejemplo, el volumen de los activos, la cantidad de personal que emplea, el patrimonio o una combinación de ellas. (BNB, 2020).

El término "PYME" se refiere a las Pequeñas y Medianas Empresas, y su tamaño puede evaluarse desde distintos ángulos, ya sea considerando los activos que poseen, la cantidad de empleados, su patrimonio o incluso una combinación de estos factores. Es fascinante cómo la definición de PYMES abarca una amplia gama de empresas, cada una contribuyendo de manera significativa a la economía y al entorno empresarial.

2.2 MARCO TEÓRICO

Cuando se busca tener un buen desempeño de todo el capital humano dentro de una organización, los dirigentes de alto nivel inclinan más sus preocupaciones hacia factores de capacitación, control de salarios y prestaciones, normas y políticas, entre otras; Dejando de lado un aspecto fundamental que hace que gire todo el entorno de la organización.

Este término puede llegar a considerarse no muy importante dentro de las herramientas de la administración, sin tomar en cuenta que dicho concepto puede ayudar a reducir errores, como la asignación inadecuada de las personas a ocupar un puesto; ayuda al trabajador a tener definidas las tareas que debe realizar dentro del área de trabajo y a mejorar el clima organizacional, etcétera.

El autor Robert J. Sahi afirmó que “Las descripciones de puestos precisas y bien concebidas mejoran la efectividad de toda la organización”.¹

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad desarrollar un marco metodológico con el propósito de obtener información necesaria para proponer un manual Administrativo en las Pymes del sector comercial de Tula de Allende Hidalgo como una estrategia de éxito.

2.1.1 ANÁLISIS DE PUESTOS: PERSPECTIVA GENERAL

A medida que las actividades de administración de los recursos humanos crecen en complicación, muchas labores, incluso las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de personal. A pesar de esto, el especialista de personal no necesariamente conoce todos los detalles de los puestos de la forma en que los domina el gerente operativo. La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. Por lo general estas labores las realizan especialistas del departamento de personal que reciben el nombre de analistas de

puestos. Su tarea consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no es necesario de todo el personal que la integra.

“La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia porque influye la mayor parte de las actividades de recursos humanos. Por ejemplo, para encontrar solicitantes idóneos para los puestos disponibles, los especialistas de recursos humanos deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo. Estos requisitos deben ser específicos para que permitan a los especialistas proceder el reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios. Asimismo, la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros deben incluirse en los datos que se procesan durante el análisis de puestos y en los casos de compañías internacionales, deben compartirse con las sucursales y la central corporativa (argumento el autor Ricardo A. Varela.)

Es necesario obtener información para el análisis de puestos específicos, haciendo llegar a los empleados las razones por la cual la organización ha decidido efectuar el análisis de puestos. La explicación y los comentarios de los resultados del trabajo se deberán conocer en todos los niveles jerárquicos, enviando a cada persona una descripción específica de las funciones que debe realizar, con esto se evitarán desconciertos y rumores entre los empleados y garantizarán su desempeño. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden sentirse amenazados y se resistirán a colaborar en el proceso de obtención de información.

Otro importante paso primordial consiste en que el analista se familiarice con la organización entre sí y con su entorno externo. Debe tener en claro el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización (objetos y servicios). El conocimiento de la compañía, de la industria y de la comunidad son agentes que contribuyen a que el analista plantea un sistema de información de puestos que resulte de mucha utilidad.

Cuando el analista posee un grado adecuado de conocimiento del entorno entre la organización, el trabajo y los empleados, se puede comprender el objetivo central de la labor de obtener la información adecuada para el análisis de puestos, con esto el analista identifica los puestos que es necesario analizar, elabora un cuestionario para el análisis del puesto y obtiene información para el análisis del puesto.

Antes de obtener información concreta, los analistas identifican los distintos puestos que existen dentro de la organización. Cuando existen compañías de grandes dimensiones el analista quizá tenga que utilizar listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si se efectuó antes un análisis de puestos, los analistas deben tener acceso a los registros anteriores para identificar muchos de los puestos de la empresa.

El autor Ricardo A. Varela afirma que “Las presiones originadas por la competencia internacional obligan a las compañías a estructurar sus clasificaciones de puestos y categorías menos numerosas y más generales”.

Después de obtener la información necesaria los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información. Este procedimiento avala que la información sea existente y parecida en todos los casos. En algunas industrias y dentro de ciertos países existen formularios aplicables a determinadas funciones, mediante un programa de análisis de puestos se identifican deber, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se está investigando. Es importante utilizar siempre cuestionarios semejantes para puestos similares. El analista se esfuerza en lograr que la información que recopila refleje las diferencias reales entre un puesto y otro, y no las diferencias que puede generar la inconsistencia en las preguntas formuladas.

El departamento de personal no está limitado, ni debe limitarse a utilizar un solo formulario para obtener información necesaria sobre puestos muy diferentes entre sí. Con frecuencia los puestos de carácter gerencial y estos de carácter secretarial. El secreto radica en usar un solo cuestionario para un mismo puesto.

Para obtener los datos necesarios existen diversas maneras para los formularios de análisis de puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas, y sus distintos niveles de puntualidad para seleccionar al que más convenga a su situación especial.

Entrevista.

Las entrevistas directas crean una forma efectiva de obtener información sobre un puesto. El analista se asegura de tener una lista de verificación a mano para no excluir

ningún aspecto importante. Su contacto directo con el entrevistado le permite estudiar con facilidad puntos que de otra manera no estarían claro. Tanto las personas que desempeñan el puesto como los supervisores se incluyen en la entrevista, con frecuencia el analista solo se entrevista con un limitado número de trabajadores al principio y después lo hace con el supervisor para verificar la información obtenida, este proceso permite lograr un alto nivel de precisión.

Grupos de expertos. Consiste en recabar opiniones de un grupo de expertos reunidos especialmente para analizar un puesto, además permite llegar a resultados de alta confiabilidad. Por lo general, el grupo lo integran trabajadores con experiencias en el puesto y los supervisores inmediatos. Con el fin de obtener la información para el análisis del puesto, después el analista realiza una entrevista con todo el grupo. Durante la reunión, la interacción de los integrantes del grupo puede aportar detalles y perspectivas que no se abrían conseguidos de otra manera. Un beneficio de este proceso puede ser que los integrantes del grupo revisen y clarifiquen aspectos determinados de su labor diario.

Cuestionarios por correo. Este es un método más rápido y menos costoso, consiste en distribuir un cuestionario con preguntas que permita realizar un análisis adecuado de un puesto específico. Con esta técnica es posible estudiar varios puestos al mismo tiempo a un costo bajo. Sin embargo, la claridad que se logra con este método es inferior porque algunas preguntas no se comprenden bien, algunas respuestas son incompletas y algunos cuestionarios, en especial en las organizaciones grandes, sencillamente no se regresan a tiempo a la persona que los envió.

Bitácora de empleados. Otra opción para obtener datos sobre un puesto consiste en dar instrucciones a cada empleado para que lleve un diario o bitácora de sus actividades que realiza cotidianamente. Si es posible establecer una ejecución sistemática de estas bitácoras los resultados serán más confiables. En ocasiones este puede ser el único método para reunir información de determinados puestos, aunque es un procedimiento lento y costo.

Observación. La observación directa es lenta, costosa y eventualmente menos precisa y confiable que las otras técnicas de obtención de datos. Es posible que los resultados

tengan poca precisión porque el observador puede dejar de notar actividades que no efectúan de manera regular o periódica, pero que son de igual manera importantes.

Combinaciones. Cada método muestra ventajas y desventajas, los analistas de puestos con frecuencia se sirven de combinaciones de técnicas y que pueden utilizarse dos o más de manera simultánea.

Para realizar un análisis de puestos es necesario llevar a cabo una serie de pasos, que consisten en determinar el uso de la información del análisis de puesto, reunir una información previa, seleccionar precisiones representativas para analizarlas, reunir información del análisis de puestos, revisar la información con los participantes y por último elaborar una descripción y especificación del puesto.

Para determinar el uso de la información del análisis de puesto se inicia identificando el uso que dará la información, ya que esos deben determinar el tipo de datos que se reúnan y que técnica utiliza para hacerlo. Utilizando las técnicas mencionadas con anterioridad se obtiene información adecuada para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados. De esta manera el primer paso decide cómo reunir información para dar continuidad al procedimiento; es necesario revisar la información previa en existencia, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos.

Ahora bien para seleccionar las posiciones representativas para analizarlas es preciso cuando existen muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo analizar el puesto. Cuando se reúne la información del análisis de puesto, los datos obtenidos deben ser realmente del puesto del trabajador, de esta manera se involucran las actividades que realiza, la conducta que éste tiene, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Siguiendo los pasos, se revisa la información obtenida sobre la naturaleza y funciones del puesto con los participantes, la información debe ser verificada con el trabajador que no desempeña y un superior inmediato. Indagar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados. Este paso de revisión puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto y a darle la oportunidad de modificar la descripción de las

actividades que realiza. Por último cuando se elabora la descripción y especificación del puesto se obtienen dos resultados concretos del análisis de la oposición, la descripción del puesto consiste en una relación por escrito de las actividades y responsabilidades esenciales al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. Esto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

2.1.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Existen dos tipos de descripciones, la genérico o global y la específica. Las descripciones genéricas o globales definen el contenido de un puesto a grandes rasgos, pero sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas, brindan una visión global de una categoría de puestos mediante denominadores comunes que comprenden a todos estos dentro de aquella. Por el contrario, las descripciones específicas señalan los deberes y tareas precisas de un puesto, además indican claramente los aspectos en que éste se relaciona con otros puestos y muestran con claridad los métodos de trabajo utilizados, los deberes y límites de esa responsabilidad que debe tener el trabajador.

En la especificación o perfil del puesto se señalan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto y así obtener los resultados esperados. Se trata de requisitos que, si bien se refieren a un trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que ocupe el puesto. La descripción de puestos brinda beneficios para la empresa, los supervisores, el trabajador y el departamento de recursos humanos.

Para la empresa ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo sirviendo así para fijar las responsabilidades en la ejecución de los trabajadores, de esta manera facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa; además permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto

ayudando a establecer el sistema de escalafón, cabe destacar que la descripción de puestos dentro de la empresa es una herramienta indispensable para la valuación de puestos.

Para los supervisores les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo, ayudando a explicar al trabajador la labor que debe desarrollar pudiendo exigirle lo que debe hacer y la forma de cómo debe hacerlo. Además permite buscar al trabajador más apto para alguna labor que se necesite de manera ocasional, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etcétera, de esta manera evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos impidiendo que, al cambiar el supervisor, el sustituto encuentre dificultades para exigir o dirigir el trabajo. Por último les permite identificar los conocimientos en que debe capacitar al empleado.

Para el trabajador le permite conocer con precisión lo que debe hacer, señalando con claridad sus responsabilidades, así mismo le ayuda a conocer si está elaborando correctamente sus actividades. Además le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalte su desempeño y colaboración, de esta manera identifica sus necesidades de capacitación y entrenamiento; por último le impide que sus funciones invadan el campo laboral de otra persona.

Para el departamento de recursos humanos le proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal y colocar al trabajador en el puesto más acorde con sus aptitudes, ayudando a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento para los trabajadores y cubrirlas. Permite calificar adecuadamente el desempeño de los trabajadores que sirve como fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos; además facilita la conducción de entrevistas y es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.

Existen lineamientos generales para redactar una descripción de puestos, de acuerdo a algunos autores opinan que la descripción de puestos debe redactarse en el inicio de cada oración con un verbo en infinitivo que señale acción, después anota el sujeto y luego el complemento; pero esta estructura difiere de la que se acostumbra en español y las costumbres suelen ser más eficaces que las reglas. Lo importante es

que las palabras sean claras para que el mensaje que se desea dar sea totalmente comprendido.

De acuerdo con los autores William B. Werther/JR. Keith Davisen general, “los requisitos de estilo para redactar una descripción de puesto son claridad, sencillez, concisión, precisión y viveza.

La claridad determina el uso de términos que pueden ser entendidos en dos o más sentidos, por ellos deben excluirse términos tales como “asistir”, “verificar”, etcétera.

La sencillez también es necesario emplearse un lenguaje accesible, de tal modo, que no excluye el empleo de algunos tecnicismos que son de uso común en la organización.

Para la concisión se debe emplear el menor número de palabras, ya que esto favorece la claridad. Pero hay que cuidar de no caer en el extremo y utilizar mensajes tipo telegrama, que no son apropiados para describir un cargo.

En precisión es quizá la cualidad principal donde deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones, tales como “poco”, “mucho”, “frecuencia”, “largo”, “de grave responsabilidad”, etcétera.

La viveza debe procurarse, en lo posible, hacer una descripción viva y no una lista de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente.

Dentro de la descripción de puestos se debe tomar en cuenta las formas escritas, existen dos: la descripción libre y la lista verificable.

Cuando se ocupa la descripción libre el analista no tiene que sujetarse a un modelo fijo para consignar los hechos, esto tiene como ventaja el poder adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto de la empresa.

Al contrario la lista verificable sólo es una forma impresa que tiene ya especificada la información que se pretende investigar, tiene como desventaja el que no siempre se adapta a todos los puestos de la organización.

Lo más frecuente es combinar las dos formas escritas, mediante la descripción libre para la descripción de puestos y la lista verificable para la especificación.

“Cuando se realiza la conservación y revisión para cada análisis y descripción de puestos debe existir una forma para llevar el control de las personas que hagan uso y tengan en su poder esta documentación, así como también el control de los cambios y revisiones que se realicen en ella, ya sea de manera periódica para mantenerla al corriente o excepcionalmente por cambio de maquinaria, métodos, etcétera”.²
Argumentan los autores William B. Werther & Jr. Keith Davis

2.1.3 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La metodología tiene como objetivo principal brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño en cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas. De tal modo que es necesario considerar que se establezcan un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño del personal a su cargo, proporcionar un método general a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo y por último propiciar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

Esta metodología incluye pasos a seguir en la entrevista de evaluación y tiene como instrumento de medición una cédula, la cédula de evaluación está integrada por apartados: se debe incluir los datos personales y laborales del evaluado; se describen las principales funciones que desempeña el trabajador sujeto de evaluación, mismas que servirán de base para el diseño de las metas; se programan cuatro metas que deberán ser cuantificables, las cuales se formularán de común acuerdo entre el jefe inmediato y cada uno de los trabajadores que están bajo su mando. Los indicadores de medición de “Resultados y Oportunidad” serán utilizados para la evaluación de metas en el desempeño del personal.

Existe un procedimiento para definir metas y consiste en establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada. El propósito del establecimiento y definición de las metas es medir los logros específicos de cada trabajador, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitirán verificar el avance y los resultados obtenidos.

El método que facilita el establecimiento y definición de metas consta de cinco etapas.

La primera etapa, determina el propósito general del área a su cargo, de tal manera que identifica el objetivo esencial del área, las funciones que se desarrollan, lo que se debe realizar para desarrollar dichas funciones en forma adecuada y las áreas de oportunidad que deben mejorarse de manera inmediata.

En la etapa dos, el objetivo principal es identificar las actividades esenciales del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios de la misma.

La etapa tres, tiene como fin identificar la meta del trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual es necesario: establecer vínculos existentes entre los objetivos del área, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma; al mismo tiempo percibe las necesidades de los servidores públicos que desarrollan las actividades, para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades y así determina la contribución que se espera de ellos, para alcanzar los objetivos del área.

En relación con lo anterior en la etapa cuatro es necesario preparar un listado de las posibles metas que debe alcanzar el personal bajo su mando para que, con base en el conocimiento que tenga de las funciones del área y del propósito de cada puesto, se elabore un borrador con las metas que reflejen actividades que se han considerado importantes para desarrollarse por cada uno de los integrantes del área; solicitar al personal que elabore también un borrador de sus propias metas que considere importantes a desarrollar, comprobando para tal efecto que: estén vinculadas a los objetivos del área y referidas a resultados o situaciones específicas, consideren los aspectos más importantes del trabajo, sean alcanzadas en un periodo de tiempo determinado dentro del periodo anual de evaluación.

En la última etapa, se deben establecer las metas que propongan tanto el jefe inmediato como el colaborador, mediante las cuales se habrá de medir el grado de avance del trabajo por desarrollar y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

En suma, al describir las metas, se deberá buscar que estén diseñadas para fortalecer y mejorar el desempeño, además de que se fundamenten en las funciones sustantivas del puesto que ocupa el trabajador y que contribuyan al logro de los objetivos de sus áreas departamentales y de la propia unidad; además deben ser claras, objetivas y de fácil medición cuantitativa.

Deben establecerse para que se cumplan en un periodo de un año, con una revisión semestral, para dar seguimiento a los logros, mediante su verificación o, en su caso, se realicen las mejoras correspondientes y deben dirigirse al menos una meta, al desarrollo personal, con una orientación de beneficio para su lugar de adscripción.

Cuando se realiza la evaluación y análisis de puestos se obtienen indicadores llamados resultados, mismos que se refieren al número de metas comprometidas y cumplidas, tomando en cuenta la naturaleza y las condiciones de trabajo, también toma en cuenta la oportunidad, misma que se refiere a la terminación de las metas comprometidas en un tiempo y formas planeadas y la distribución equilibrada del trabajo evitando sobrecargas del mismo.

De lo anterior se desprenden los resultados oportunidad, de los cuales destacan en escalas de: muy bueno, bueno, regular, deficiente, antes del plazo, en el plazo y después del plazo.

Como se menciona con anterioridad la entrevista de evaluación es un indicador clave para saber si las funciones realizadas por el trabajador son adecuadas y si se están llevando a cabo de la manera correcta, el propósito fundamental de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio, discutiendo acerca de las actividades que han desarrollado adecuadamente, en donde se encuentran problemas y se acuerdan soluciones. De esta manera se comenta acerca de programas a corto y mediano plazo, de acuerdo

con las prioridades del área y de la institución misma que se identifica medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño del trabajador.

La entrevista es más efectiva cuando se elabora en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual los autores William B. Werther & Jr. Keith Davis sugieren “programar y preparar la entrevista; avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48 horas de anticipación); especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño; realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones, ser lo más específico posible, evitando las vaguedades; centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona; identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño y concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado

Existen reglas básicas para la entrevista de evaluación la cual será de mayor provecho si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un diálogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo; detectando, al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presenten problemas, mismos que deberán ser comentados abiertamente e identificando claramente las áreas de mejora. Para lograr lo antes mencionado, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos propios. Los problemas deberán ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente, y no para culpar al evaluado, disminuyendo así temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador.

Cabe mencionar algunas sugerencias para la realización de la entrevista, como son la conducción de la entrevista, en este punto las partes deberán procurar que la entrevista se desarrolle en una atmósfera cordial, donde el evaluador hará un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y las áreas de mejora. Toda crítica deberá realizarse de manera constructiva y encontrarse sustentada con ejemplos. Por último, la entrevista se concluye comentando las propuestas de acciones principales que el evaluado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio, siempre que sea posible, el evaluador concluirá la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas fijadas.

Finalmente se debe entregar un reporte de evaluación que no deberá ser completado hasta después o durante el desarrollo de la entrevista, de manera que los resultados no sean una sorpresa para el evaluado. El calificar los factores dará al evaluador la oportunidad de considerar aspectos cualitativos del trabajo.

“La evaluación de factores se llevará a cabo mediante la calificación de: conocimiento del puesto, criterio, calidad del trabajo, técnica y organización del trabajo, necesidad de supervisión, capacitación recibida, iniciativa, colaboración y discreción, trabajo en equipo, responsabilidad y disciplina, relaciones interpersonales, y mejora continua”³.

Se debe integrar la calificación global y los comentarios finales de la evaluación; el resultado de ésta corresponde la suma de las calificaciones del cumplimiento de metas, lo cual está constituido por el 50% del resultado global y la de factores el otro 50%; por lo tanto, el procedimiento para calcular la calificación global es el siguiente:

[Calificación del cumplimiento de metas] + [Calificación de factores] = calificación global.

El resultado del análisis de las cédulas de evaluación del desempeño servirá como fuente de información para el momento en que se desarrolló el programa del diagnóstico de necesidades de capacitación anual.

Con la finalidad de dar continuidad al proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores, se podrán definir y concertar, con base en la metodología correspondiente, las metas para el próximo año simultáneamente cuando se lleve a cabo la evaluación del año correspondiente.

CAPITULO III

3.1 TIPO INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se llevó a cabo un estudio de tipo cualitativo, cuantitativo y documental; que a continuación se explicará en que consiste cada uno.

3.1.1 ESTUDIO CUALITATIVO

El método cualitativo forma parte de la investigación científica, este método es inductivo e implica la inmersión inicial en el campo, interpretación contextual, flexibilidad, preguntas y recolección de datos.

Se examinan fenómenos con detalle sin una categoría o hipótesis predeterminada; el énfasis se realiza en el entendimiento del fenómeno, tal como existe.

De acuerdo con los autores Hernández Sampieri Roberto, C. Fernández Collado, y Pilar Lucio B., el enfoque cualitativo “Utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no aprobar hipótesis en su proceso de interpretación”⁴.

El objetivo principal es la dispersión o expansión de los datos o la información y, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación.

3.1.2 ESTUDIO CUANTITATIVO

El método cuantitativo, al contrario, es deductivo e implica encuestas, experimentación, patrones (relaciones entre variables), preguntas e hipótesis y recolección de datos.

De acuerdo con los autores Hernández Sampieri Roberto, C. Fernández Collado, y Pilar Lucio B., el enfoque cuantitativo “Usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento”⁵.

El objetivo principal es contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, además proponen relaciones entre las variables existentes con la finalidad de arribar a proposiciones precisas y hacer recomendaciones.

3.1.3 ESTUDIO DOCUMENTAL

El método documental busca un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el objetivo de establecer relaciones, diferencias en etapas, posturas o estados actuales del conocimiento respecto del tema objeto de estudio.

Utiliza la técnica bibliográfica o documental para recopilar información a través de diversos instrumentos; a los datos obtenidos así se les llama secundarios, y son los datos que ya existen, que ya están escritos o hay constancia de los fenómenos.

CONCLUSIÓN

El personal de las PyMEs pertenecientes al sector comercial de la región de Tula de Allende Hidalgo indicó que no cuentan con el contenido específico del puesto que desempeña y a su vez tampoco le dan a conocer de forma detallada las funciones que debe realizar, debido a que no cuentan con un material didáctico que les facilite la realización de sus labores dentro la organización.

En relación con el conocimiento general sobre la descripción del puesto, los empleados afirman que sólo a veces tienen entendimiento de ello. Es significativo señalar que es necesario implementar una herramienta que les permita delimitar las funciones que deban realizar en su puesto y que les ayude a conocer los requerimientos del mismo, para el correcto manejo en el desempeño de sus actividades.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adaptación de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.

Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficientes.

Para manejarlos con consistencia y claridad se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes. Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.

Éstos se clasifican por su naturaleza o área de aplicación, por su contenido y por su ámbito, de tal manera que la presente tesis se enfocará en la segunda clasificación: manual de organización y manual de procedimientos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El objetivo principal del manual de organización es establecer las funciones de las unidades orgánicas que integran una empresa para alcanzar las metas propuestas y dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la normatividad universitaria.

En este manual se delimitan las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de actividades y omisiones, permitiendo el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, así como

coadyuvar a la ejecución correcta de las labores y tareas encomendadas al personal, propiciando la uniformidad en el trabajo y el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros. Además, el manual sirve como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades.

El manual de organización se integra de los siguientes apartados:

- Directorio.- Lista los nombres y cargos de las personas que conforman el cuerpo directivo.
- Índice. - Incluye la relación de los apartados que conforman el manual, así como el número de página donde se encuentran ubicados.
- Introducción. - El propósito del documento y los elementos que incluye.
- Antecedentes históricos. - Describe la evolución de su estructura organizacional.
- Marco legal. - Relaciona los principales ordenamientos o disposiciones jurídicas, de los que se derivan las atribuciones.
- Organigrama. - Representa gráficamente la estructura orgánica, mostrando las relaciones de autoridad, asesoría, coordinación y niveles jerárquicos.
- Estructura orgánica. - Es la relación ordenada de las principales unidades orgánicas en función de sus relaciones de jerarquía.
- Estructura funcional. - Presenta el objetivo y las funciones inherentes a las diferentes unidades orgánicas que permiten cumplir con las atribuciones, así como las relaciones verticales.

IDENTIFICACIÓN

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de la información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal, *v. gr.*, ONU.DSI.002.09 (corresponde a Organización de las Naciones Unidas; Dirección General de Información; formulario número 2, y año 2009).

ÍNDICE O CONTENIDO

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del contenido.

PRÓLOGO, INTRODUCCIÓN O AMBOS

El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

LEGISLACIÓN O BASE LEGAL

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe representarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

ATRIBUCIONES

Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Es la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

MISIÓN

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultado y compromisos por cumplir.

FUNCIONES

En la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesaria para cumplir con las contribuciones encomendadas a la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- * Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
- * Que sigan el orden que se estableció en la estructura.
- * Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

Los manuales generales convencionalmente contienen las funciones hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que a los específicos descienden hasta el nivel operativo.

En el siguiente cuadro se muestran los verbos comunes para la redacción de funciones.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencias, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

DIRECTORIO

Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidades de servicio pueden adicionarse los horarios de atención y la dirección de las instalaciones, especialmente cuando la organización cuenta con varias oficinas o representaciones.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

IDENTIFICACIÓN

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- ⊙ Logotipo de la organización.
- ⊙ Nombre de la organización.
- ⊙ Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.
- ⊙ Lugar y fecha de elaboración.
- ⊙ Numeración de páginas.
- ⊙ Sustitución de páginas (actualización de información).
- ⊙ Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- ⊙ Clave de formulario; en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal, *v. gr.*, ONU.DSI.002.09 (Corresponde a Organización de las Naciones Unidas; Dirección General de Información; formulario número 2, y año 2009).

PRÓLOGO, INTRODUCCIÓN O AMBOS

El prólogo es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de los que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidades de mantenerlo vigente.

COMO REALIZAR UN MANUAL ADMINISTRATIVO

ÍNDICE

Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

CONTENIDO

Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información siguiente:

OBJETIVO

Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

ÁREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Esfera de acción que cubre el procedimiento.

RESPONSABILIDADES

Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.

POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.

CONCEPTO

Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta al manual.

PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se lleva a cabo.

DIAGRAMAS DE FLUJO

Estos diagramas que también se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso.

Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos. Asimismo, conviene que las operaciones que se numeraron o codificaron en la descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden del diagrama.

FORMULARIOS O IMPRESOS (FORMAS)

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercambian después de los diagramas de flujo, que a su vez se mencionan, por lo regular, en el apartado de “concepto”.

En cada espacio que deba ser llenado debe incluirse un número consecutivo encerrado en un círculo.

INSTRUCTIVOS

Cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado es conveniente elaborar un instructivo que incluya el número de referencia, que corresponde al número consecutivo encerrado en un círculo en las formas; el título que identifica el área, que es el nombre del apartado en el formulario donde se colocó el número encerrado en un círculo y las instrucciones para su llenado, que es una breve descripción del texto que se anota al llenar el formulario.

GLOSARIO DE TERMINOS

Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido.

CONCLUSIÓN GENERAL

El fin de esta investigación consistió básicamente en proponer a las pequeñas pymes un manual admirativo que les permita obtener un instrumento de análisis, descripción y evaluación, debido a que define, organiza y delimita las funciones que un empleado debe de realizar de acuerdo con el giro y puesto que desempeñe dentro de la organización.

Cabe mencionar que se identificaron algunas características negativas como: el desconocimiento formal y escrito de la descripción del puesto a desempeñar, la ausencia del contenido, las funciones a realizar, las habilidades, aptitudes y actitudes que el puesto demanda y los elementos de evaluación, entre otros.

Por lo anterior nos encontramos con la enorme necesidad de unir nuestros esfuerzos para cambiar las obsoletas habilidades de algunos trabajadores, por las nuevas habilidades tecnológicas que demanda el sector comercial.

Con esto se considera que es imprescindible que en todas las empresas el asesoramiento técnico de análisis, descripción y evaluación de puestos se convierta

en una práctica cotidiana mediante acciones ordenadas sistemáticamente que contribuirán al desarrollo de todo el personal.

Dicho material propuesto ayudará a mejorar las debilidades del personal dentro de su área de trabajo, esto contribuirá a que los mismos trabajadores tengan una retroalimentación en base a lo analizado y evaluado. Además traerá como consecuencia una mejor calidad en la fuerza productiva de las PyMEs y por lo tanto también, en sus servicios y/o productos que ofrece, así como una mayor rentabilidad.

En lo que se refiere al manual, podemos señalar que los requisitos establecidos están bien definidos, ya que hemos conjugado tanto las atribuciones administrativas, como técnicas, los grados de autoridad y responsabilidad existentes, la coordinación y comunicación requerida, las funciones generales, específicas y las condiciones personales y profesionales que han de normar la actuación de las personas que ocupan aquellos puestos.

Las PyMEs aun teniendo conocimiento de las tareas que debe realizar el personal, no cuentan con un material que especifique detalladamente el análisis, descripción y evaluación del puesto que ocupa; Por ello se recomienda que implementen una herramienta que sirva para el buen desarrollo de las funciones del capital humano, por lo contrario si la organización ya cuenta con dicho material lo adecuado sería que se haga uso de él.

Por último se considera que la integración de una herramienta para el personal, será clave para que el trabajador se motive y coopere para reducir el tiempo improductivo, que se implica en la dirección por parte del trabajador.

Bibliografía

A. VARELA RICARDO, Administración de la compensación, sueldos, salarios y prestaciones, año 2006, PEARSON, PRENTICE HALL.

HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO, C. FERNÁNDEZ COLLADO, Y LUCIO B. PILAR, "Metodología de la Investigación", año 2003, MC GRAW HILL

J. SAHI ROBERT, Pressing new reasons for accurate job descriptions, en the human resource professional, otoño de 1992

WILLIAM B. WERTHER, JR. KEITH DAVIS, Administración de Personal y Recursos Humanos, año 2004, MC GRAW HILL

BENJAMÍN FRANKLIN ENRIQUE, Organización de empresas, año 2009, MC GRAW HILL

Casimiro Urcos, C. N., Tobalino López, D., Casimiro Urcos, W. H., & Fernández, B. J. (2020). *Competencias laborales y formación profesional de profesoras de Educación Inicial, en el distrito de Lurigancho en Perú*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 444-453.

Bueno, S. (2019). *COMPETENCIAS LABORALES*.
https://www.academia.edu/12426547/COMPETENCIAS_LABORALES

UNAM (2020). *Análisis y descripción de puestos de trabajo y selección del persona*.

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6792/7.pdf#:~:text=La%20descripci%C3%B3n%20de%20puestos%20de%20trabajo%20consiste%20en,espec%C3%ADficas%20de%20puestos%20de%20trabajo%20que%20est%C3%A1n%20relacionadas>

Suarez, A. (2021). *EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS LABORALES Y SU APOORTE AL PROCESO DE SELECCIÓN*.
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8723/1/510809-2021-2-GTH.pdf>

Quinteno, J. (2015). *COMPETENCIAS LABORALES. APROXIMACIÓN AL ESTADO DEL ARTE Y SU CONCEPTO*. 7(2).
<https://www.redalyc.org/pdf/5121/512156323010.pdf>

Rodríguez, H. (2018). *ESCUELA SUPERIOR DE HUEJUTLA PLANEACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. UAEH.
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/19793/lectura-descipcion-puestos.pdf?sequence=1>

MAY, J. (2018). *ANALISIS DE PUESTO*.
https://www.academia.edu/36034672/ANALISIS_DE_PUESTO

UAEH, (2022). *DISEÑO DE PUESTOS*.
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/20030/disenio->

[puestos.pdf?sequence=1#:~:text=Un%20puesto%20es%20una%20unidad%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%2C,al%20logro%20de%20los%20objetivos%20en%20una%20organizaci%C3%B3n.](#)

EUROINNOVA, (4 DE JUNIO DEL 2017). QUE ES UN PUESTO. <https://www.euroinnova.mx/blog/que-es-el-puesto#iquestqueacute-es-el-puesto>

UNAM, (2020). Valuación de Puestos. https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1076/mod_resource/content/1/contenido/index.html#:~:text=La%20valuaci%C3%B3n%20de%20puestos%20es%20la%20herramienta%20que,de%20trabajo%20en%20donde%20se%20desenvuelven%2C%20entre%20otras.

BNB, (2020). QUE ES UNA PYME. https://www.bnb.com.bo/PortalBNB/Documentos/Rse/Programas/capitulo_38_mas_sobre_banca_formalizacion_de_pymes.pdf#:~:text=%C2%BFQU%C3%89%20ES%20UNA%20PYME%3F%20Pyme%20es%20un%20acr%C3%B3nimo,emplea%2C%20el%20patrimonio%20o%20una%20combinaci%C3%B3n%20de%20ellas.

Molina, S. (2017). ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%20Sergio.pdf>

Domínguez, F. (2019). INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO Y DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA. <https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/30165/fichero/Cap%C3%ADtulo+2+Introducción+al+Análisis+de+Puestos+de+Trabajo+y+descripción+de+la++Metodolog%C3%ADa+emplea.pdf>

Beltrán, A. (11 de agosto del 2023) Puestos de trabajo: cómo hacer un análisis, método y consejos. <https://factorial.mx/blog/puestos-de-trabajo/#que-es-un-analisis-de-puestos-de-trabajo>

Cuba, A. (2016). Constructo competencia: síntesis histórica-epistemológica. Educación, XXV(48), pp. 8-27.

Indeed. (2022). Competencias laborales: definición y ejemplos.
<https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/competencias-laborales>

ANEXOS

	No. de cuestionario		
	Clave del encuestador		
	Fecha		

CUESTIONARIO DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL

Nivel ocupacional:
 Obreros _____ Técnicos y profesionales _____ Directivos _____

Variables descriptivas
 Años de servicio en la empresa _____ Edad _____ Sexo _____
 Estado civil _____

INSTRUCCIONES:
 Valore los siguientes atributos de la administración salarial en su empresa marcando con una X en cada pregunta de acuerdo a la siguiente escala:

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

	1	2	3	4	5
1.- ¿Le dan a conocer de manera formal, y escrita la descripción del puesto que realiza?					

2.- ¿Tiene el contenido de la descripción del puesto que realiza?						
3.- ¿Conoce de forma genérica la descripción del puesto que realiza?						
4.- ¿Conoce de forma específica la descripción del puesto que realiza?						
5.- ¿Conoce de forma específica las funciones que realiza?						
6.- ¿Conoce las habilidades, actitudes y aptitudes del puesto que realiza?						
7.- ¿Conoce el perfil del puesto que realiza?						
8.- ¿Conoce los elementos necesarios para la valuación de su puesto?						