

Ciudad de México, a 5 de diciembre de 2022

DR. ALFREDO GARIBAY SUÁREZ
Jefe del Departamento de Administración
P r e s e n t e

Estimado Doctor, por este conducto entrego a usted el Reporte de Investigación titulado **“La aplicación práctica del análisis de puestos como eje vertebral de los procesos Administración de personal en las organizaciones”**, correspondiente al Proyecto de Investigación 1112 "Administración de Recursos Humanos. Aceptaciones, prácticas y resultados de las organizaciones en México" aprobado el 24 de octubre de 2019 en la sesión 539 del Consejo Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades.

Sin más, quedo de usted para cualquier duda o comentario al respecto y le envío un cordial saludo

Atentamente



DR. JOSÉ LUIS ZARAZÚA VILCHIS
Profesor Investigador
Departamento de Administración

REPORTE DE INVESTIGACIÓN

PROYECTO 1112

Administración de recursos humanos. Apepciones, prácticas y resultados en las organizaciones en México.

LGAC ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TÍTULO DEL REPORTE:

“La aplicación práctica del análisis de puestos como eje vertebral de los procesos Administración de personal en las organizaciones.”

Elaborado por: José Luis Zarazúa Vilchis

Presentación

El presente reporte es un avance del proyecto de investigación “Administración de recursos humanos. Apepciones, prácticas y resultados” cuyo objetivo es analizar la contribución del uso de técnicas e instrumentos de la Administración de recursos humanos (ARH) en los resultados de las organizaciones (eficacia), el desempeño de sus trabajadores (eficiencia y productividad), y, el desarrollo del personal (calidad de vida laboral) en algunas organizaciones en México.

La disciplina de la Administración de Recursos Humanos o de Personal (ARH), consta de diez actividades o procesos que se enseñan a manera de temas o tópicos dentro del programa de la Licenciatura en Administración de la UAM Azcapotzalco y que, para efectos de esta investigación se han ido analizando cada uno de ellos por separado. En el presente trabajo se muestra una breve descripción del uso y aplicación del análisis de puestos en las organizaciones y su respaldo escrito en

Manuales de acuerdo con la naturaleza o giro de actividades de las organizaciones que se obtuvo la información.

Como parte del análisis y evaluación general de las actividades de la ARH que forma parte de este proyecto de investigación, en este año se publicó el trabajo "Aproximaciones a la auditoria de recursos humanos como parte de la estrategia organizacional. El caso de dos centros de distribución" como capítulo en el libro Problemas del Desarrollo en México con ISBN 978-607-8761-32-6 y, además se presentó en el IV Coloquio de Investigación en Administración, la ponencia titulada, "La subvaluación de la licenciatura en administración a través de las convocatorias de reclutamiento por internet" cuya información proviene también de las entrevistas realizadas en esta investigación.

De esta manera, con los resultados de esta investigación, se pretende incidir favorablemente en la docencia y la actualización permanente del programa de la licenciatura en Administración así como aportar al conocimiento dentro de nuestro campo disciplinar, tal como lo establecen los Lineamientos para la Investigación en la División de Ciencias Sociales y Humanidades de nuestra Unidad Azcapotzalco.

Resumen

La presente es una investigación cualitativa apoyada en entrevistas estructuradas mediante la aplicación de cuestionarios en la escala de Likert, elaborados por el que suscribe, las respuestas son analizadas en conjunto a manera de encuesta. Las entrevistas fueron realizadas por alumnos y alumnas que cursaron las Unidades de Enseñanza Aprendizaje (UEA's) Administración de Recursos Humanos I (ARHI) y

Administración de Recursos Humanos II (ARHII), durante los trimestres 21-I, 21-P, 21-O y 22-P. Los cuestionarios consisten en 10 preguntas de cada uno de los 10 temas que constituyen los contenidos esenciales de tales UEA's y son aplicados a algún familiar o conocido que se encuentre trabajando o haya trabajado en los últimos dos años en alguna empresa pública o privada con más de cien trabajadores, aunque la situación provocada por la pandemia, como fueron los cierres temporales de algunos centros de trabajo, obliga a considerar también, entrevistas realizadas a trabajadores de micro y pequeñas empresas.

Por lo tanto, se realizaron 190 entrevistas, distribuidas de la siguiente manera: 43 entrevistas en 21-P, 30 entrevistas en 21-O, 60 entrevistas en 21-I y 57 entrevistas en 22-P, abarcando todos los temas de ambas UEA's y las respuestas obtenidas fueron registradas en los formatos de encuesta que proporciona la plataforma Moodle del Aula Virtual de campus virtual (CAMVIA) Azcapotzalco; es importante aclarar que la diferencia en las cantidades de cuestionarios aplicados está en función del número de alumnos inscritos en las dos UEA's en cada trimestre respectivamente.

Palabras clave: capital humano, análisis de puestos, manual de puestos

Introducción

El objetivo en esta investigación es conocer el grado de aplicación de las técnicas que conforman las actividades de la Administración de Recursos Humanos (ARH) por lo que el interés se centra en evaluar la efectividad de dichas técnicas y sus implicaciones que tienen en el campo de la administración de las organizaciones y

específicamente para los trabajadores. Uno de los factores esenciales a considerar, es el nombre que recibe el área responsable de la administración del personal, debido a que es común hoy en día utilizar como sinónimos los términos recursos humanos así como gestión del capital humano para referirse a esta área funcional¹. Razón por la que se pregunta al entrevistado qué nombre recibe esta área en la empresa de referencia. Otro elemento importante a considerar en este trabajo fue conocer si la empresas de referencia, realizan o actualizan la información de cada uno de sus puestos, y lo más importante, si esta información queda respaldada en un Manual de puestos. Al ser esta actividad la columna vertebral de todas las demás actividades o procesos resulta esencial saber si se lleva a la práctica tal como lo indican los postulados de esta disciplina, de lo contrario es válido cuestionar si la no se lleva a cabo esta tarea de actualización de información, entonces ¿cómo es que se hacen todas las demás?

El presente trabajo inicia con la descripción de los nombres que ha recibido a lo largo de la historia esta área funcional, después se define el análisis de puestos y cada una de las partes y finalmente, se describen las respuestas proporcionadas por los entrevistados de las organizaciones en las que laboraron y se ilustran mediante gráficas de barras separadas de acuerdo a cada trimestre en el que se efectuaron.

¹ Sugiero revisar el artículo Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones, en la revista Gestión y estrategia número 56 de diciembre de 2019. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2019n56/>

Nombre que identifican el área funcional de recursos humanos

La ARH ha recibido en los últimos años una serie de términos que intentan mostrar un trato digno, humano o incluso paternal al personal que labora en los distintos tipos de organizaciones en que tienen lugar las relaciones laborales. Inicialmente conocida como Administración de Recursos Humanos, esta disciplina recibió alteraciones en su construcción conceptual debido a que, para muchos, las personas no pueden estar en el mismo nivel que los demás recursos susceptibles de ser administrados como son los materiales, financieros o técnicos.

En algunas empresas, por influencia de algunos autores, han decidido sustituir el término por otras palabras más “suaves”, de esta manera, ahora se habla de Gestión de Factor Humano, Gestión del Talento Humano y hay quienes han propuesto incluso Gestión del Capital Humano, que a final de cuentas en muchas organizaciones se traduce en un eufemismo o un término de moda sin que se vea reflejado en el trato digno o respeto de los derechos laborales de sus trabajadores. Algunos nombres que ha recibido el área encargada del manejo de personal (Arias, 2018) son los siguientes:

Relaciones humanas: Cualquier interacción entre dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre miembros de una organización, sino en todas partes.

Relaciones industriales: El término queda reducido a la industria y, evidentemente, quedan fuera organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc (Arias, 2018). Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufriendo una extraordinaria transformación.

Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal o administración de recursos humanos (Alles, 2008).

Relaciones laborales: El término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración del personal; se emplea frecuentemente asociado con las relaciones colectivas de trabajo, como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

Manejo de personal. “es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada” ((Watkins, Doss y McNaughton, 1950); Yoder (1960); en Arias 2018) dice que estos dos términos se han reservado para las relaciones entre las organizaciones y la persona individual, con lo cual quedan fuera los aspectos colectivos.

Recursos Humanos: A partir de la década de 1970 se hizo cada vez más popular la denominación, en los países de lengua española, de recursos humanos. En esa época la administración experimentó una fuerte influencia de la economía y las matemáticas (ruta crítica, programación lineal, etc.). Especialmente en economía se generalizó considerar los conocimientos y habilidades de las personas como un factor importante para el desarrollo económico. Se insistió como nunca antes, en la importancia de inversiones en educación. En otras palabras, la educación y las habilidades eran recursos importantes de un país para lograr el desarrollo (Arias, Administración de capital humano para el alto desempeño, 2018, pág. 328).

Para definir con más claridad el nombre de esta área es necesario considerar el propósito fundamental de la administración y el propósito de las organizaciones, por

lo tanto, y para fines de la presente investigación, la ARH consiste en la obtención y asignación eficiente del personal adecuado acorde a sus conocimientos, habilidades y actitudes para la realización de las tareas convenidas, mediante el uso de equipo, técnicas, herramientas e insumos, para lograr los objetivos de los puestos, las áreas y la organización en conjunto. Pero, actualmente, tenemos que muchas organizaciones tanto públicas como privadas, quizá influenciadas por las condiciones y exigencias laborales actuales, están empleando el nombre de Capital Humano en las áreas responsables de las actividades antes descritas, lo que requiere una modificación de fondo en los mismos procesos y técnicas, por lo que es importante definir este término.

Capital Humano

El capital humano, de acuerdo con Werther y otros, implica poseer un capital intelectual, que se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que les da una ventaja competitiva a la organización (Werther, 2014), partiendo del supuesto que el individuo los ha adquirido antes de iniciar la relación laboral, para Sánchez y Flores el capital intelectual “presenta la característica de ser: suficientemente sólido, dinámico y adaptado para vencer las condiciones cambiantes de las contingencias que plantea el medio ambiente de la economía del conocimiento” (Sánchez, 2015). Podría decirse de una manera muy general que la diferencia fundamental entre ambos enfoques es que en la ARH la organización se encarga de formar al individuo de acuerdo a sus propósitos como organización, y de hecho, esta acción de preparar al trabajador y enseñarla la manera correcta de hacer su trabajo está considerado en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-A, que establece “los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los

trabajadores, y estos a recibir, la capacitación o adiestramiento que les permita elevar su nivel de vida, competencia laboral y su productividad...” (Alcalde, 2021) y en la Gestión del Capital Humano, se espera que el individuo se integre a la organización con un cúmulo de conocimientos, habilidades y experiencias ya adquiridos, situación que obliga a la organización a modificar los sistemas de evaluación y compensación dejando en una posición desventajosa a los demás trabajadores.

Arias describe varios tipos de capital que integran el humano; capital intelectual (inversiones en educación y en capacitación efectuadas por las organizaciones); capital social (cohesión e integración entre personas, así como la capacidad para trabajar en equipo para misiones comunes); capital efectivo (todos los aspectos de apego o inclinación de los individuos, grupos y la organización); capital psicológico (autoestima, resiliencia, persistencia, todo lo conducente a la madurez y felicidad); y, capital de salud (desarrollo integral de las personas en las organizaciones), aunque no deja muy claro cómo se mide la contribución y proporción de estos elementos. De acuerdo con Arias, la Administración del capital humano debe considerar:

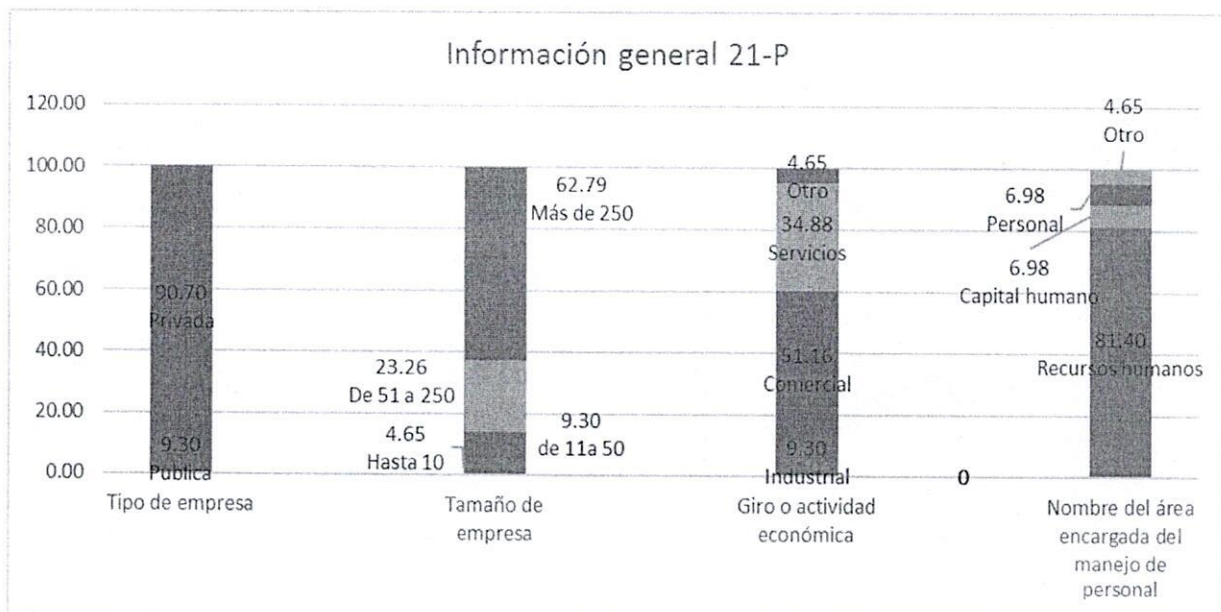
- *Capital intelectual* (inversiones en educación y en capacitación efectuada por las organizaciones)
- *Capital social* (cohesión e integración entre personas, así como la capacidad para trabajar en equipo para misiones comunes)
- *Capital efectivo* (motivación, intereses vocacionales, estilos de personalidad, compromiso de las personas con la organización y su misión y de aquella con

las personas, en resumen, todos los aspectos de apego o inclinación de los individuos, grupos y la organización)

- *Capital psicológico* (multiplicidad de funciones y estados mentales; autoestima, resiliencia, persistencia, todo lo conducente a la madurez y felicidad)
- *Capital de salud* (desarrollo integral de las personas en las organizaciones, incluyendo ausencia de patología y accidentes) (Arias, 2018).

Uno de los propósitos de esta investigación es conocer el nombre que recibe el área responsable de la administración de personal. De acuerdo con lo anterior, en los cuestionarios aplicados se pregunta al entrevistado o entrevistada el nombre del área responsable de la administración del personal en la empresa en la que laboró o está laborando, las respuestas se aprecian en la cuarta columna de las siguientes gráficas.

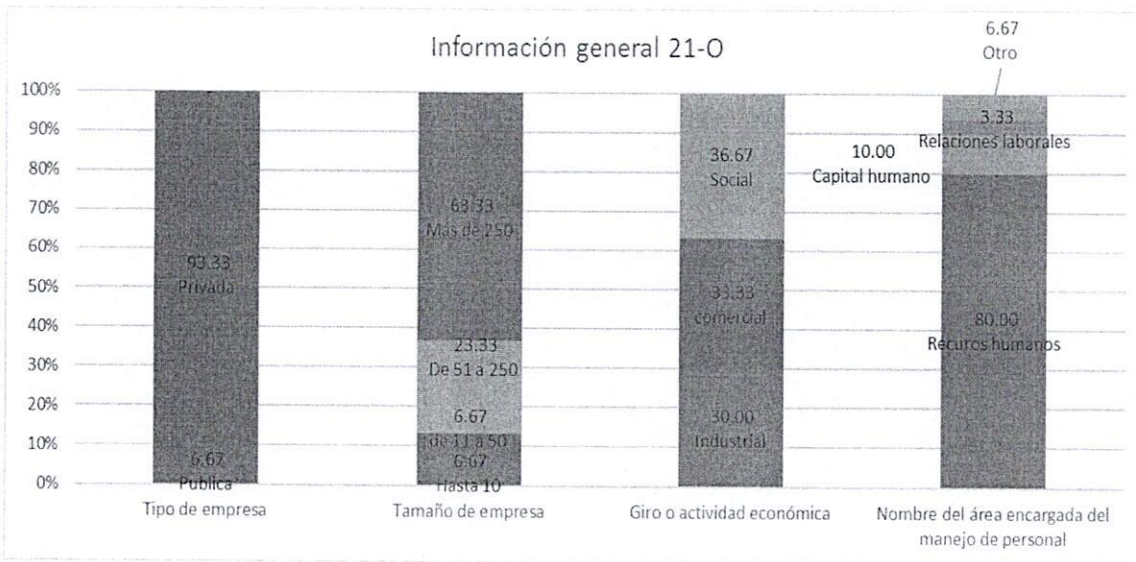
Gráfica 1. Tipo, tamaño, giro y nombre del área de las organizaciones visitadas



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistados

Se puede apreciar en la Gráfica 1 que en poco más del 81 por ciento de las empresas, el área continúa recibiendo el nombre de Recursos Humanos y casi el 7 por ciento de ellas, recibe el nombre de Capital Humano. Proporción que se mantuvo muy similar en las entrevistas aplicadas en el trimestre 21-O situación que se puede apreciar en la Gráfica 2.

Gráfica 2. Tipo, tamaño, giro y nombre del área de las organizaciones visitadas



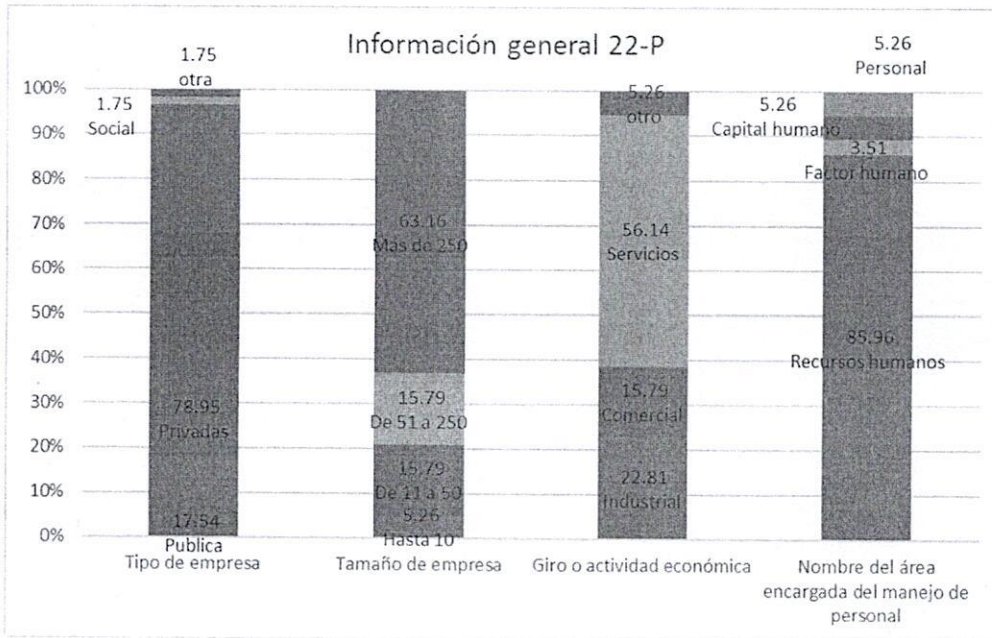
Fuente: Elaboración propia con información de entrevistados

De igual manera se observa que la mayoría de los entrevistados ha laborado en empresa privada y más del 60 por ciento en empresas grandes, esto es, con más de 250 trabajadores. Aunque en el caso del trimestre 21-I, el número de trabajadores de empresas públicas se duplicó con respecto a los dos trimestres anteriores, como se aprecia en la Gráfica 3.

A diferencia del trimestre 22-P, el número de entrevistados que trabajaron o trabajan en empresa pública continuó en aumento y el nombre de Capital Humano empleado

en el área responsable del manejo de personal disminuyó considerablemente, como se puede observar en la Gráfica 4.

Gráfica 3. Tipo, tamaño, giro y nombre del área de las organizaciones visitadas



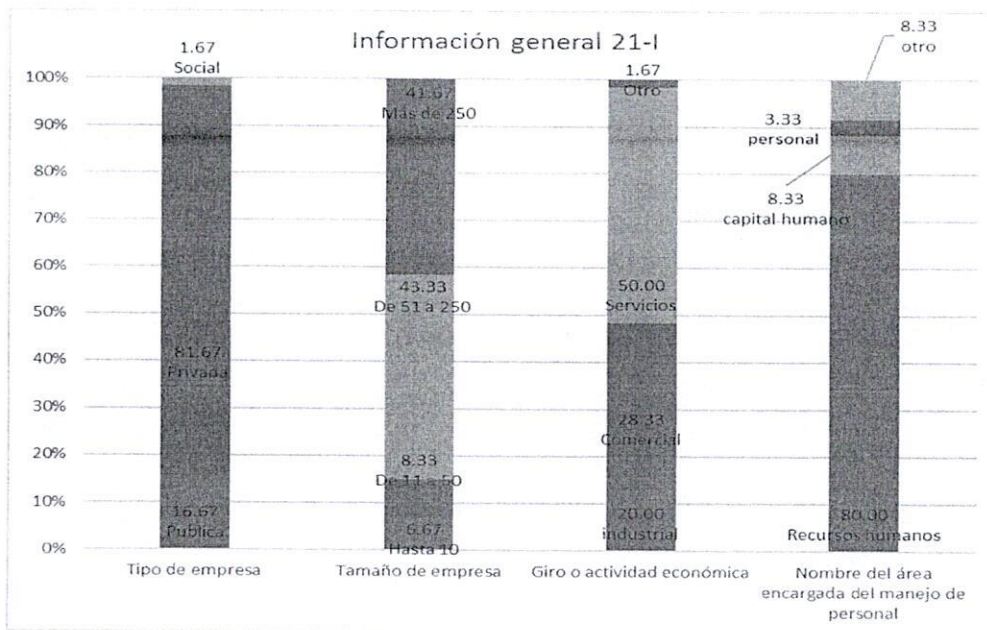
Fuente: Elaboración propia con información de entrevistados

De acuerdo con Sotomayor, la ARH resulta ser uno de los tópicos de investigación con mayor interés ya que prácticamente dejó de ser una función administrativa para llegar a convertirse en una herramienta estratégica (Sotomayo, 2009). Esto es, la ARH actualmente tiene un rol no solo importante, sino, complejo, pues pretende obtener el máximo beneficio de las actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, y de manera paralela se aspira a obtener el máximo rendimiento de cada trabajador al realizar sus tareas de acuerdo con ciertos parámetros: eficiencia, eficacia, alta productividad y calidad.

Este tipo de parámetros de medición del desempeño no es susceptible de ser evaluado en las empresas de los tres sectores de la economía, por el tipo de

actividad que realiza el sector industrial en cuanto a transformación de insumos, podemos inferir que es más factible calificar el desempeño del trabajador en este tipo de empresa, sin embargo, vemos que los entrevistados pertenecen en mayor proporción a los sectores comerciales y de servicios. En este sentido, vemos en las gráficas 3 y 4, un incremento de trabajadores entrevistados de empresas del sector servicios y una disminución de trabajadores entrevistados del sector industrial.

Gráfica 4. Tipo, tamaño, giro y nombre del área de las organizaciones visitadas



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistados

La ARH es primordial para las organizaciones; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, y su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, sino que es un fenómeno que trasciende al ámbito social.

Necesidad del análisis de puestos

Diversos autores a través del tiempo han rastreado y contextualizado el surgimiento de la administración de Recursos Humanos (ARH), principalmente a partir del incremento en la complejidad de las tareas organizacionales. Siendo posible colocar sus orígenes a comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial. La mecanización y producción en cadena aunadas a la inexistencia de derechos laborales generó como consecuencia descontento y hartazgo entre los trabajadores de las empresas y fábricas, lo cual inevitablemente hizo necesarias las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la vivienda, la salud y los horarios del personal.

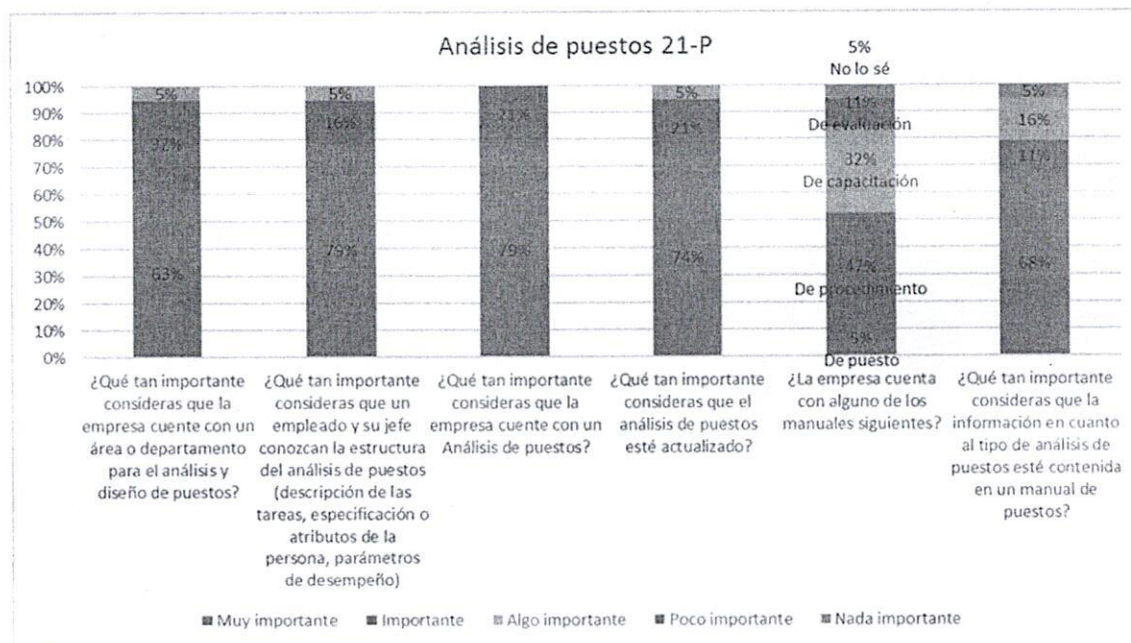
Según (Dessler, 2016) la ARH se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos del personal o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación. Actualmente, la apuesta de las empresas por la reconversión y renovación de los departamentos de Recursos Humanos, la captación, atracción, retención de talento, y la llegada de nuevas tecnologías han supuesto un avance muy importante para los reclutadores y seleccionadores del siglo XXI.

Es por ello, que, para mantener un alto rendimiento laboral importante para el cumplimiento de los objetivos de toda empresa, la realización de las actividades básicas de análisis y descripción de puestos es fundamental. Pues posibilita que la empresa cuente con puestos de trabajo claramente definidos en cuanto a sus requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades inherentes o propias del puesto y condiciones en el que este se desarrolla.

Los objetivos del análisis de puestos son, ayudar al reclutamiento, definir el mercado de recursos humanos en el cual se reclutará, así como definir los datos necesarios para la elaboración de avisos y técnicas de dicho proceso; ayudar a la selección de personas por medio de un perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, definición de la serie de pruebas pertinentes y pruebas de selección; y por último, permite inducir al nuevo colaborador, tanto a la organización, como al puesto que ocupará.

Un problema identificado es que a pesar de la importancia que los entrevistados reconocen en esta actividad del análisis de puestos, no todas las organizaciones la realizan como se puede apreciar en las gráficas siguientes.

Gráfica 5. La empresa cuenta con Manual de Puesto



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistados

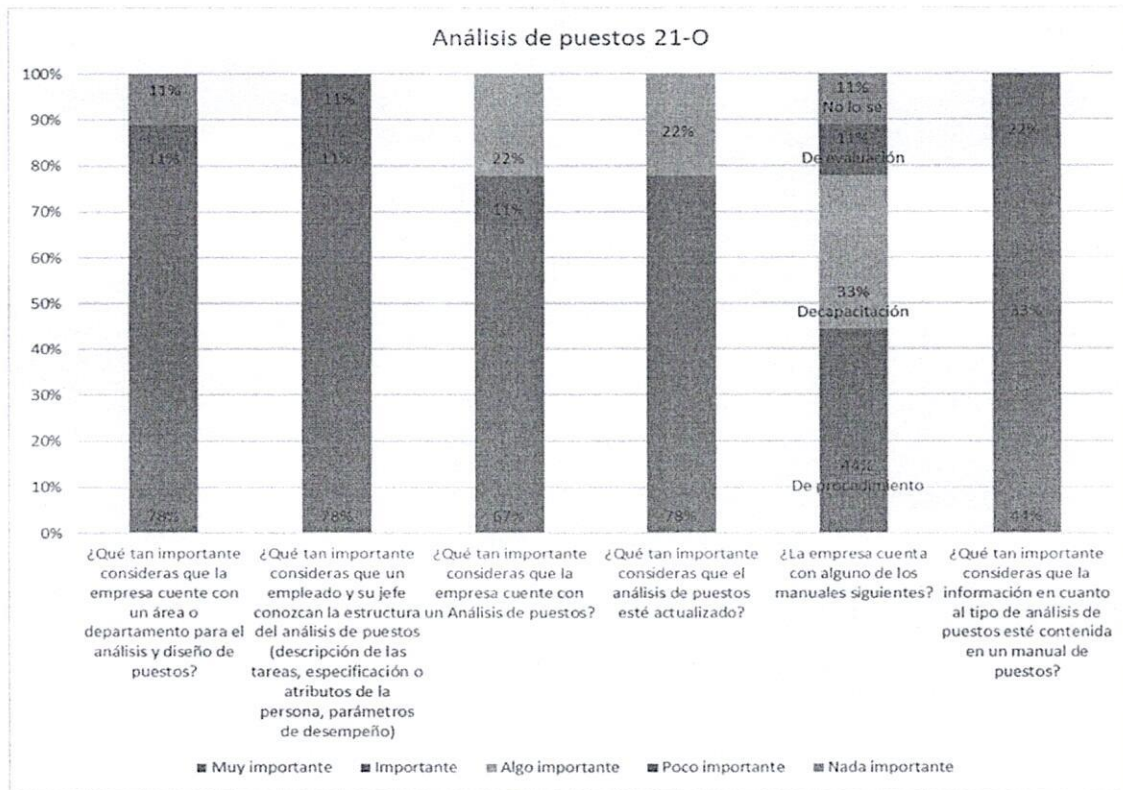
Como se observa en la Gráfica 5, los entrevistados consideran importante las actividades relacionadas con el análisis de puestos, pero estas no se materializan en un Manual, es decir, el análisis de puestos consta de una serie actividades que deben quedar resguardadas por escrito, a continuación, se explican cada una de estas partes. La quinta barra de izquierda a derecha muestra las respuestas en cuanto al conocimiento del entrevistado, sobre la existencia o no del Manual de puestos en su empresa.

La descripción del puesto abarca aspectos como, identificación, objetivos, las atribuciones (funciones), las especificaciones (requisitos, habilidades mínimas, experiencia, y otros) y responsabilidades del puesto. Y según **Fuente especificada no válida**. el análisis de un puesto es la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

Es importante resaltar que los objetivos que se persiguen a partir del desarrollo de una descripción y análisis de puestos tienen que ver con ayudar en la gestión de recursos humanos, ya que todas las actividades se basan en la información que proporciona dicho trabajo. Ya que la descripción y el análisis de cargos están relacionados con la productividad y competitividad de las organizaciones.

Observamos en las gráficas 6 y 7 que las empresas no cuentan con Manual de Puestos, a pesar de que esta opción viene señalada en el cuestionario, ya que se trata de un formato en la escala de Likert.

Gráfica 6. La empresa cuenta con Manual de Puesto



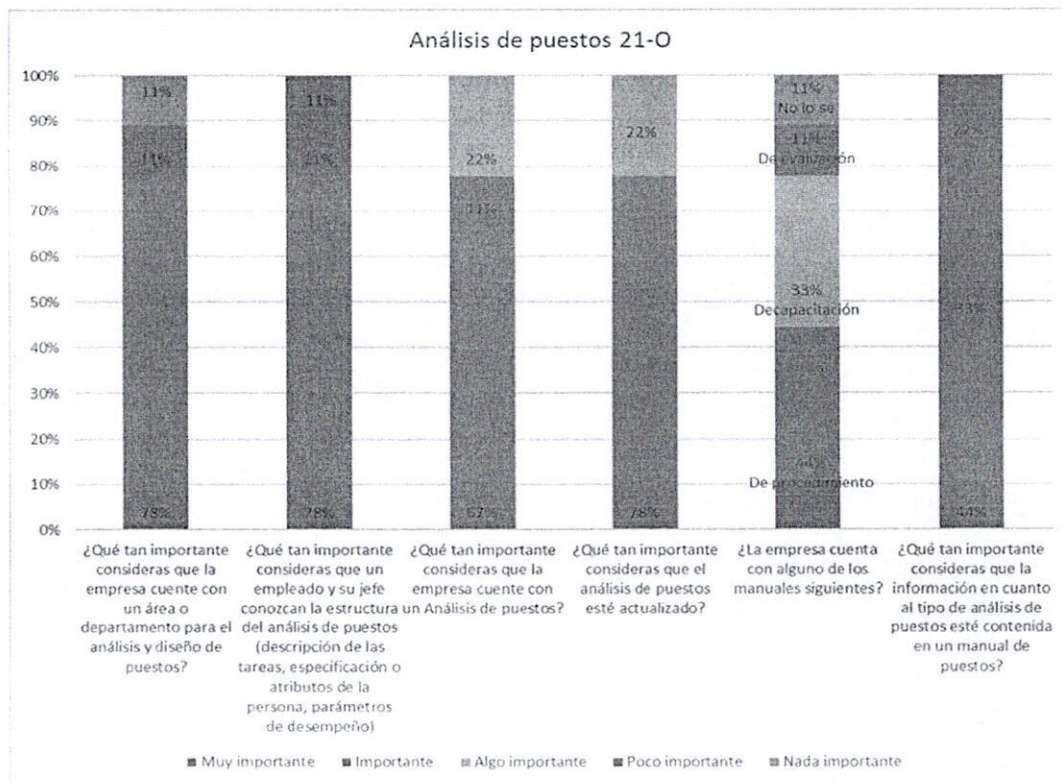
Fuente: Elaboración propia con información de entrevistados

Esto resulta fundamental ya que, como menciona (Enguídanos, 2017) la descripción y análisis de puestos, permite a los ejecutivos, jefes o encargados de personal, administrar eficazmente las diversas gestiones de recursos humanos, tales como; el proceso de inducción o integración de nuevos colaboradores en la organización; selección y reclutamiento de personal, este proceso es agilizado una vez que se conozca el perfil del cargo que desea seleccionarse; para el establecimiento de la clasificación y escala salarial de los cargos en la organización; para el proceso de evaluación de desempeño; por último, para analizar las promociones y otras acciones de personal.

Estructura del análisis de puestos

Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos, etc.; es decir, todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo (Marin, 2011). Por lo que se puede concluir que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto (Lynch, 1992).

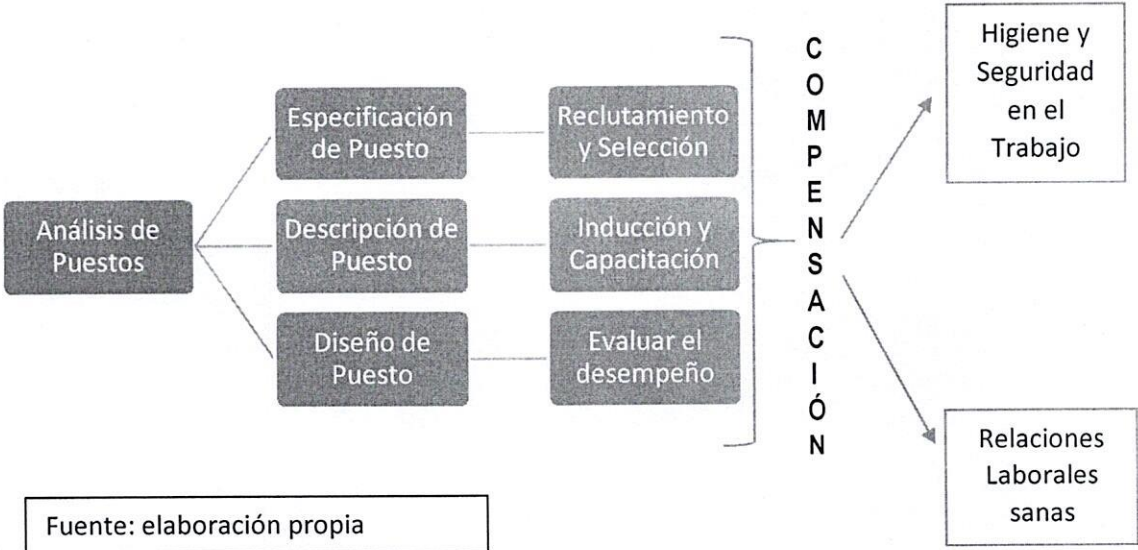
Gráfica 7. Empresas que cuentan con Manuales de Puesto



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistados

Con base en lo anterior, se puede afirmar que, para diseñar una correcta planeación con los recursos humanos para cada una de las áreas de la empresa con el propósito de lograr al objetivo general y demás objetivos alineados a éste, es fundamental la realización y actualización del análisis de puestos ya que incide en todas las demás actividades, por ejemplo, este análisis de puestos debe contener una especificación de puesto, información crucial para reclutar y seleccionar el personal adecuado, debe contener también una descripción de puesto en la que diseñarán los programas de inducción y capacitación y, finalmente, debe contener un diseño de puestos, en el que se establece todo el entramado y orden lógico de los puestos así como los parámetros de desempeño esperado para así, estar en mejores condiciones de evaluar el desempeño, considerando que el trabajador deberá tener una compensación justa y equitativa acorde a ese desempeño y pueda laborar también en un ambiente libre de riesgos de trabajo, como se puede apreciar en la figura 1.

Figura 1. Actividades y procesos de la Administración de Recursos Humanos.



Podemos resumir, de acuerdo con la figura 1, las partes del análisis del puesto de la manera siguiente:

Especificación del puesto, son todos aquellos atributos que debe poseer una persona para desempeñar el trabajo o ciertas tareas dentro de una organización, es decir, son ciertos conocimientos, habilidades y actitudes que las personas deben tener para calificar al puesto deseado.

Descripción del puesto, consiste en especificar las tareas, así como las herramientas que el trabajador utilizará para la realización de sus actividades y además describe a profundidad cada uno de los elementos relacionados con la tarea a realizar.

El *Diseño de Puestos* cubre los parámetros para medir los estándares de desempeño, teniendo un ordenamiento en el interior de la estructura, además, permite hacer el organigrama que atienda el objetivo general de la empresa y de acuerdo con Werther y otros, este cuenta con tres tipos de elementos:

Elementos organizativos, que contienen un enfoque mecanicista en cuanto al flujo del trabajo, se considera la ergonomía como parte esencial del diseño de los instrumentos de trabajo y procura un ámbito laboral en el que todo esté reglamentado, normado y por escrito.

Elementos del entorno o ambientales donde se procura considerar las expectativas sociales y culturales de las personas que formarán parte de la organización. Y finalmente, los elementos conductuales teniendo como ingredientes principales la autonomía en el trabajo, la diversidad de éste, la identificación del individuo con la

tarea a realizar, con la relevancia de esta y la retroalimentación de resultados en el trabajo (Werther, 2014).

Toda la información anterior debe quedar contenida en un Manual de puestos, con el propósito de mantener resguardada esa información para múltiples motivos, por ejemplo, cuando se piden requisitos para contratar personal, para seleccionar al candidato idóneo al puesto de acuerdo con las necesidades de la organización, para capacitarlo en función de la descripción y también para calificar justamente sus resultados en el trabajo, en resumen, el manual de puestos contiene la descripción y especificación de todas aquellas actividades y tareas que requiere la organización para el cumplimiento de sus objetivos, es importante no confundir con el manual de procedimientos, el cual, describe cómo, con qué y en cuánto tiempo se deben realizar las tareas y actividades.

A manera de conclusión.

El objetivo del presente trabajo consistió en mostrar el uso y aplicación del análisis de puestos en las organizaciones y su respaldo escrito en Manuales de acuerdo con la naturaleza o giro de actividades de las organizaciones, así como el nombre que regularmente se conoce el área encargada del manejo de personal, información que se obtuvo a través de entrevistas a trabajadores que laboraron o están laborando en alguna organización pública o privada y que abarcan poco más de un año ya que se consideraron cuatro trimestres que van desde finales del 2021 con el trimestre 21-I hasta mediados del presente año con información recabada en el trimestre 22-P.

Si bien a los entrevistados les queda clara la importancia del análisis de puestos, se pudo constatar, a través de sus testimonios, que la mayoría de las organizaciones no cuenta con un manual de puestos en el que esté respaldada esta información fundamental para el buen resultado de esta área funcional y de la organización en consecuencia. Por lo tanto, de poco o nada le sirve a la organización la elaboración o actualización del análisis de puestos si no queda respaldada esa información en un Manual de Puestos. En cuanto al nombre que se utiliza para designar al área responsable del manejo de personal, en promedio, sólo un diez por ciento de las organizaciones referidas, utiliza el nombre de capital humano, que, como se vio en el marco teórico del presente trabajo, este término se refiere a una serie de características que debe tener el trabajador.

Referencias

- Alcalde, A. V. (2021). *Ley Federal del Trabajo. Reforma 2019 comentada*. México: Porrúa.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Arias, F. (2017). *Capital humano*. México: Trillas.
- Arias, F. (2018). *Administración de capital humano para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Dessler, G. (2016). *Administración de recursos humanos*. México: Pearsons.
- Enguïdanos, M. (2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones*. Barcelona: MURH.
- Lynch, H. (1992). *Manuales de recursos humanos*. México: Gaceta de negocios.
- Marin, S. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Medellín: Editorial universitaria Ramón Areces.
- Sánchez, G. y. (2015). *Desarrollo Organizacional y Capital Humano*. México: Grupo Vanchri.
- Sotomayo, A. (2009). *Administración de recursos humanos: su proceso organizacional*. Monterrey: UANL.
- Werther, D. D. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*. México: McGraw Hill.

