



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL ALCANCE DE OBJETIVOS

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestría en Administración

Presenta:

Valentina Amor Oviedo García

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar
Secretario

Dr. Alberto Pastrana Palma
Vocal

Dr. Luis Rodrigo Valencia
Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Mayo de 2015
México

RESUMEN

En las organizaciones el motor es el ser humano, no pueden concebirse independientes, de ahí el interés por proveerle las herramientas necesarias para su desempeño, para lograr los alcances establecidos y objetivos planteados. Retomando la definición de la descripción de cargo o puesto de trabajo de la Organización de los Estados Americanos, la definición de objetivos de Carlos Marx, y los trabajos sobre los objetivos y la administración aportados principalmente por Idalberto Chiavenato; el presente estudio tiene como objetivo fundamental el identificar la relación entre el cumplimiento de objetivos y la descripción de puestos de trabajo, en la Secretaría de Desarrollo Sustentable de Gobierno del Estado. Para tal propósito se eligió un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional. Por conveniencia se optó por una muestra no probabilística que quedó conformada por treinta directores y jefes de área a los cuales se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert ordinal. Los datos se capturaron en hojas de Excel y se analizaron con el programa estadístico SPSS. En los resultados se detecta una relación perfecta específicamente entre el conocimiento del personal sobre las actividades que les corresponden y el reconocimiento a las personas al alcanzar las metas definidas. Sirva entonces, este trabajo de investigación como antecedente para reafirmar la importancia de definir los puestos de trabajo y los objetivos claramente; así mismo para realizar la constante tarea de revisarlos y redefinirlos informando siempre a los que ejercen la actividad. Por lo tanto se hace énfasis en el seguimiento de estas sanas prácticas administrativas así como el mejoramiento de las mismas en lo sucesivo, sin dejar de lado la línea de los objetivos institucionales que se planteen a través de las administraciones que subsistan en el futuro.

(Palabras clave: Descripción de puestos, objetivos, institución pública.)

SUMMARY

The moving force in organizations is human beings. They cannot be conceived of as independent, and this is why they must be provided with the tools necessary for their performance in order to achieve the established goals and stated objectives. Referring to the definition of job description from the Organization of American States, Carlos Marx's definition of objectives and works on objectives and administration principally contributed by Idalberto Chiavenato, the main objective of this study is to identify the relationship between meeting objectives and job description in the Ministry of Sustainable Development of the State Government. For this purpose, a non-experimental, field, descriptive, cross-sectional and correlational method was chosen. For convenience, a non-probabilistic sampling was selected which was made up of thirty directors and area managers who were surveyed using the ordinal Likert type scale. Data was collected with Excel and analyzed with SPSS statistical program. Results show a perfect relationship, specifically between the personnel's knowledge of activities delegated to them and recognition of people when the defined goals are reach. Therefore, this study serves as an antecedent for reaffirming the importance of clearly defining jobs and objectives, as well as for carrying out the constant task of reviewing and redefining these and informing those carrying out the activity. As a result, there is emphasis on the follow-up of these healthy administrative practices, as well as on their successive improvement, without putting aside the line of institutional objectives that may be set forth by future administrations.

(Key words: job description, objectives, public institution)

DEDICATORIAS

Le dedico y agradezco mis logros a Dios.

A mi esposo.

A mi bebé que viene.

A mis padres y hermanos.

A mis amigos y compañeros.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Autónoma de Querétaro por la oportunidad de alto nivel que ofrece como opción académica, para mí ha sido muy grato el llevar a cabo mi maestría en sus aulas; así mismo a los profesores y académicos que con su vocación, sin duda fungen como motor e impulso motivador para seguir aprendiendo y hacer investigación.

Agradezco también a la Secretaría de Desarrollo Sustentable por haberme otorgado todas las facilidades primero para cursar la Maestría y posteriormente en la realización de la investigación y en la preparación de esta tesis, reconozco también el apoyo recibido para recabar información y aplicar las encuestas con la mejor disposición de los compañeros que ahí laboran.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	2
2.1. Antecedentes	2
2.1.2. Definición de Cargo	2
2.1.2. Definición de Objetivos	5
2.1.3. Teoría del establecimiento de Metas u Objetivos	9
2.2. Características de la empresa	15
2.2.1. Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU)	15
2.3. Investigaciones relacionadas	17
2.3.1. Objetivos empresariales	17
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.1. Justificación	23
3.2. Planteamiento del Problema	23
3.3. Objetivos	24
3.3.1. Objetivo general	24
3.3.2. Objetivos específicos	24

3.4. Definición del Universo	24
3.5. Tamaño y tipo de la muestra	24
3.6. Definición de variables	24
3.6.1. Variable Independiente	25
3.6.2. Variable Dependiente	25
3.7. Hipótesis	25
4. METODOLOGÍA	26
4.1. Diseño del estudio	26
4.2. Tipo de estudio	26
4.3. Instrumento	28
4.4. Procedimiento	28
4.5. Procesamiento de la información	28
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
5.1. Características de la muestra	30
5.2. Variable Alcance de objetivos	36
5.3. Variable Descripción de puestos	39
5.4. Comprobación de hipótesis	56
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	63
REFERENCIAS	65
APÉNDICE	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1.	Correlaciones 1, 2, 3.	58
2.	Correlaciones 4, 5, 6.	59
3.	Correlaciones 7, 8, 9.	60
4.	Correlaciones 10, 11, 12.	61
5.	Correlaciones 13, 14, 15.	62
6.	Correlaciones 16, 17, 18, 19.	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1.	Organigrama de SEDESU	17
2.	Sexo	30
3.	Nivel Académico	31
4.	Situación económica	32
5.	Situación de contratación	33
6.	Horas trabajadas a la semana	34
7.	Nivel económico	35
8.	Pregunta 1	36
9.	Pregunta 2	37
10.	Pregunta 3	38
11.	Pregunta 4	39
12.	Pregunta 5	40
13.	Pregunta 6	41
14.	Pregunta 7	42
15.	Pregunta 8	43
16.	Pregunta 9	44
17.	Pregunta 10	45
18.	Pregunta 11	46
19.	Pregunta 12	47
20.	Pregunta 13	48
21.	Pregunta 14	49
22.	Pregunta 15	50
23.	Pregunta 16	51

24.	Pregunta 17	52
25.	Pregunta 18	53
26.	Pregunta 19	54
27.	Pregunta 20	55

1. INTRODUCCIÓN

En la primera parte del trabajo se llevó a cabo una revisión literaria para conocer sobre la definición de las variables y también sobre investigaciones anteriores relacionadas con el tema así como la recopilación de la información de la empresa.

Partiendo de un diseño no experimental, se decidió llevar a cabo una investigación de campo, descriptiva, transversal y correlacional. De acuerdo a los recursos, características y tiempo dedicado a la presente, se optó por una muestra no probabilística por conveniencia. La muestra quedó conformada por 30 jefes de área y directivos de la Secretaría de Desarrollo Sustentable a los cuales se les aplicó una encuesta de 20 preguntas con escala tipo Likert ordinal.

Finalmente con la correlación de Pearson se definió la relación existente entre las dos variables. Los resultados mostraron una relación lineal inversa entre las variables de descripción de puestos y la de alcance de objetivos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En este capítulo se presentan los conceptos y elementos relacionados con la descripción de puestos, o denominado *cargo* y el alcance de objetivos, así como información general de la institución correspondiente a la investigación de la tesis y algunas investigaciones anteriores relacionadas con el tema.

2.1.1. Definición de Cargo

La Organización de los Estados Americanos (OAS, por sus siglas en inglés) describe:

“[...] Será la unidad básica que expresa la división del trabajo en cada unidad organizativa. Comprenderá las atribuciones, actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas con una interrelación tal, que puedan ser cumplidas por una persona en una jornada ordinaria de trabajo [...]”. (www.oas.org, 2001, s.p.)

Morales Arrieta & Nestor (1999) definen cargo como el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

Otra definición lo aclara como el procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo (Dessler, 2001).

Juan Antonio Morales en su libro: *Estrategia y Sistema Salarial*, lo especifica como la tarea de estudiar la complejidad del puesto parte por parte y conocer las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente (Morales, 1999).

Así, según (Morales, 1999) Descripción del Puesto es la Redacción de la lista de tareas, funciones, responsabilidades, condiciones ambientales y riesgos inherentes.

En el libro: *La Gestión de los Recursos Humanos* se lee como el proceso de descripción y registro de los fines, características de las tareas y los cometidos de un puesto de trabajo en un entorno organizativo dado, a fin de determinar el perfil de habilidades, experiencia, conocimientos y necesidades individuales (Simon L. Dolan, 2007).

En el mismo, la Descripción del Puesto ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y porqué se hacen las cosas y las Especificaciones del Puesto son la declaración escrita de las calificaciones necesarias para ser titular del puesto.

Mientras tanto que en las Especificaciones del Puesto se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignado (Simon L. Dolan, 2007).

Según (Dessler, 2001) la Descripción del Puesto es *la lista de deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión del puesto*; uno de los productos del análisis de puesto.

Y las Especificaciones del Puesto serán entonces, la lista de los requisitos humanos de un puesto, es decir, la educación, capacidad, personalidad y otras características requeridas; otro producto del análisis de puesto.

Chiavenato (1994) define cargo como el *conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional*, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el supervisor jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

“La descripción de cargos determina elementos y hechos que componen la naturaleza de cada cargo. En efecto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa” (Chiavenato, 1994, s.p.).

Este proceso se hace para hacerlo diferente de los demás que componen las organizaciones, detallan atribuciones, tareas y ejecuciones asignadas para cada uno de ellos, qué hacen, cómo lo hacen y cuándo lo hacen, son fuentes que sugieren información básica y necesarias para la planeación y desempeño de los departamentos de talento humano y hacer buen desempeño de sus funciones como lo son, la selección, adiestramiento, contratación, administración salarial e incentivos salariales.

Así, entonces, Chiavenato A. , (2002, s.p.) concluye:

“[...]la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa -y apunta- es una unidad de la organización y consta de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos[...].”

Según Chiavenato la descripción del cargo es entonces un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

Según Chiavenato la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).

Arias y Heredia (1999), definen las partes del análisis de puesto como:

- a) La Identificación: Aquí se incluyen los siguientes datos: nombre del puesto, ubicación dentro de una estructura, nombre del puesto inmediato superior, nombre de los puestos que dependen de él, salario asignado, claves y otros datos importantes para poder localizarlo dentro de la estructura organizativa.
- b) La descripción: En esta sección del análisis se detallan las tareas efectuadas en ese puesto. Consta de dos partes: descripción general y descripción específica. En la primera se señalan las acciones específicas, los cuales se desglosan en la segunda. En esta segunda, con frecuencia se sigue un ordenamiento: importancia de cada tarea, cronología de cada una, frecuencia, etapas del proceso administrativo tradicional, etc.
- c) Los requerimientos: Aquí se mencionan los requisitos para desempeñar con éxito el puesto. En la práctica, sin embargo, se colocan en este inciso solo aquellos aspectos fácilmente detectables: edad, sexo, nivel de estudio y otras facetas demográficas, esta determinación resulta con frecuencia bastante subjetiva.

2.1.2. Definición de objetivos

Definición de Carlos Marx

“[...] Toda acción encaminada a cumplir un propósito en realidad objetiva. Es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previniendo los obstáculos que puedan surgir en el logro del mismo [...]”.
(www.marcoteorico.com, s.p.)

Definición de Sherman

Para Sherman (1999) los objetivos son los puntos vitales que dan vida al organismo administrativo donde se desenvuelve el acto o la acción.

Según Drucker las corporaciones industriales deben perseguir los objetivos en las siguientes áreas:

- Posición en el mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rendimiento o utilidades
- Desarrollo y desempeño de labores
- Actitudes del trabajador
- Responsabilidad pública.

Las metas se consideran los puntos concretos, medibles, establecidos en tiempos determinados en el camino de cumplimiento de los objetivos.

Definición de Henry Fayol

Considerado como el verdadero padre de la moderna Administración, dice que administrar es: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Peterson and Plowman hablan de una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

Definición de J.D. Mooney

J.D. Mooney describe a los objetivos como el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Definición de Brook Adams

Brook Adams explica la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para aquellas que puedan operar con una sola unidad.

Para que exista un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, lo que da un propósito al esfuerzo; además el objetivo debe tener un significado y valor; así que la definición de objetivo es: *Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente*, en esta definición hay cuatro elementos que son: meta, campo de acción, definición de la acción, orientación.

Los objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa.

A la administración por objetivos también se le llama administración de resultados, y administración de metas, estimula la toma de decisiones, aumenta la productividad y mejora la eficiencia administrativa, los resultados determinan el éxito del administrador en el análisis final de la empresa.

Los objetivos dentro de la administración

Su Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

Su unidad temporal. Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa forman *un solo cuerpo administrativo*, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objetivo sea éste implícito o enunciado específicamente. Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.

Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.

Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.

La administración no son personas, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.

La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

2.1.3. Teoría del Establecimiento de Metas u Objetivos

Locke (1968) reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

Los objetivos son los que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y contribuyen a la función energizante del esfuerzo. Los cambios en los valores de los incentivos pueden sólo afectar a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento.

La teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.

Otro factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Los resultados de diversas identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente.

Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales.

Cuando incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto.

Otros autores señalan que los incentivos, especialmente los económicos y el conocimiento de los resultados, puede tener efectos motivadores independientes sobre la ejecución. La investigación sobre el establecimiento de las metas como factor motivacional del comportamiento laboral intenta determinar aspectos del proceso por el que se llega a establecer esos motivos y llegan a ser aceptados por el sujeto. Yukl y Latham (1978) señalan la importancia de una serie de variables moderadores que intervienen en el proceso. Entre ellas: el grado de participación, las diferencias individuales, la dificultad de los objetivos, la instrumentalidad.

Es necesario para mayor conocimiento del proceso de establecimiento de metas, expectativas e intenciones para determinar sus efectos motivacionales sobre el comportamiento humano (Locke, 1968).

Para Bateman (1999) la intención de trabajar para alcanzar una meta es una importante fuente de motivación en el trabajo. En diversos estudios del establecimiento de metas se ha demostrado la superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Las metas específicas y difíciles generan un nivel de producción más alto que la meta tan general de haga lo mejor que pueda. La especificidad misma de la meta actúa como un estímulo interno.

Aunque no se pueda afirmar que siempre sea deseable hacer que los empleados participen en el proceso de establecimiento de metas, cuando se prevé que los empleados resistirán a aceptar retos difíciles, es probable que la participación sea preferible a asignar simplemente las metas. Una ventaja importante de la participación puede consistir en que produce un mayor grado de convencimiento de que la meta, en sí misma, es deseable y vale la pena esforzarse para tratar de alcanzarla (Bateman, 1999).

Por último, según Bateman (1999) las personas se desenvuelven mejor cuando reciben retroalimentación que les permite saber que tan adecuadamente están avanzando hacia sus metas, ya que esta les ayuda a detectar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que deseaban hacer; es decir, la retroalimentación sirve como una guía del comportamiento. Sin embargo, no toda la retroalimentación es igualmente eficaz. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada, en la cual el empleado puede vigilar sus propios progresos, es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada en el exterior.

Chiavenato (1994), define la estructura del análisis de la siguiente manera:

“La estructura del análisis de cargo son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo” (s.p.).

Por lo cual el análisis de cargo se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- 1) Requisitos intelectuales.
- 2) Requisitos físicos.
- 3) Responsabilidades implícitas.
- 4) Condiciones de trabajo.

Chiavenato (1994) señala entre otros los siguientes objetivos como son:

“Proveer información para la elaboración de anuncios del mercado de mano de obra, donde se puede reclutar, etc., como base para el reclutamiento de personal. Determinación de un perfil del ocupante del cargo. Suministro del material necesario al propio contenido de los programas de entrenamiento, como base para la Capacitación del personal. Determinación mediante la evaluación y clasificación de cargos, de los rangos salariales, de acuerdo con la posición relativa de los cargos dentro de la organización, como base para la Administración de Salarios. Estímulo de la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y la promoción. Determinación del valor relativo de las diversas posiciones en el departamento. Definición de líneas de autoridad y responsabilidad en la organización” (s.p.).

Según Melinkoff (1990), para la ciencia de la administración, los objetivos sirven de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema: Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal: El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Según Stoner (1996) la estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

Para Robbins (2000) una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos: la organización administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado; la organización formal, es la que aparece trazada en los diagramas de organización. Es la estructura formalmente establecida por los administradores, quienes definen las tareas que deben ser ejecutadas y asignan responsabilidades para su ejecución.

Una organización informal es aquella que emerge espontánea entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos.

La división del trabajo es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.

Según Chruden y Sherman citado por Chiavenato definen un cargo como: *“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”* Chiavenato A. (2002, s.p.).

Bryan Livy citado por Chiavenato define un cargo como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

Según Chiavenato la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- **Intrínsecos:** Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).
- **Extrínsecos:** Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes).

Sherman (1999) por su parte, define los siguientes aspectos para la descripción de puestos:

- a) Descripción del puesto: Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y por qué lo hace).
- b) Especificación del puesto: Requerimientos y habilidades (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales).

2.2. Características de la empresa

2.2.1. Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU)

La SEDESU forma parte de las Secretarías del Poder Ejecutivo del Estado; es la única en el País que reúne dos subsecretarías, la de Desarrollo Económico, y la de Medio Ambiente, desde el 9 de abril de 1999 (DIARIO OFICIAL LA SOMBRA DE ARTEAGA) por iniciativa de Ignacio Loyola Vera en su administración.

El principal reto de la Secretaría es hacer de Querétaro una economía equitativa, sustentable, competitiva y basada en la innovación. Por ello, los esfuerzos que se hacen en esta dependencia están basados en un Modelo de Desarrollo, en el que al centro se encuentra la economía de las familias y donde se busca, precisamente, que ésta mejore. Pretendemos lograrlo a través de cuatro ejes estratégicos: la atracción de inversión, el desarrollo regional, el apoyo a las empresas queretanas y la educación

financiera. Todas las acciones se realizan dentro de un marco de sustentabilidad, en el que se equilibren la biocapacidad (oferta o inventario de recursos naturales) y la huella ecológica (demanda de dichos recursos), y teniendo como base una orientación hacia la competitividad. (www.queretaro.gob.mx)

Estructura Interna:

La Secretaría está conformada por la Oficina del Secretario, dos Subsecretarías y siete direcciones y la coordinación Jurídica.

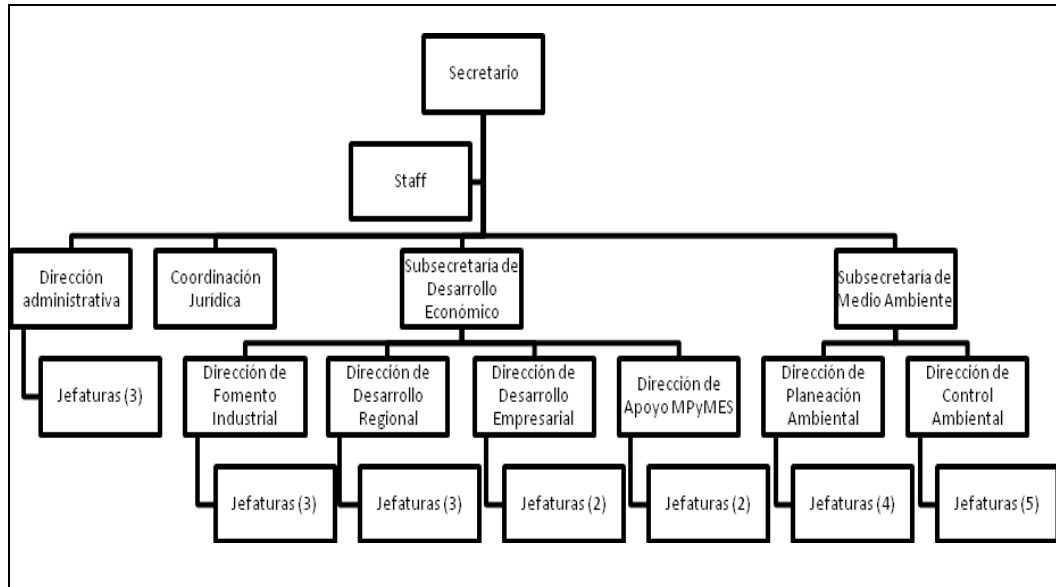
A) Oficina del Secretario

- a. Dirección Administrativa
- b. Coordinación Jurídica
- c. Subsecretaría de Desarrollo Económico
 - Dirección de Fomento Industrial
 - Dirección de Desarrollo Empresarial
 - Dirección de Comercio
 - Dirección de Proyectos Estratégicos
- d. Subsecretaría de Medio Ambiente
 - Dirección de Planeación Ambiental
 - Dirección de Control Ambiental

La dirección administrativa es la encargada de llevar los recursos humanos en cuanto a prestaciones, pagos, control de vacaciones, capacitación, etcétera. No conoce el alcance si llega a verificar los puestos de cada una de las áreas o solo la suya o quién lo hace.

A continuación se define en la Figura 1 la conformación del organigrama hasta los puestos de jefatura:

Figura 1. Organigrama de SEDESU



Fuente: archivo interno de la empresa (2014, s.p.)

2.3. Investigaciones relacionadas

2.3.1. Objetivos empresariales

Según Garteiz (2009), Los objetivos o metas empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener.

Como dice Quinn (1993): *Los objetivos son enunciados que establecen qué se va a lograr, pero no cómo.* Es por ello que la ayuda de un coach puede facilitar en gran medida la definición de objetivos para la empresa, al tiempo que puede ayudar a

desarrollar un plan de acción acorde con las necesidades de la organización y sus empleados.

En la tesis *Diseño de un Manual De Análisis y Descripción de Cargos para la Empresa Cooperativa De Motoristas del Huila y Caquetá -Coomotor-* (González Fuentes, 2007) se lee que un Manual de Descripción y Análisis de Cargos responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar que este Manual tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan, por lo cual este análisis es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí.

El buen funcionamiento de una empresa, no depende tanto de que todos los empleados tengan asignadas claramente sus funciones, sino, más bien, de las actitudes de los trabajadores ante el trabajo, es decir, depende de la motivación que tenga para realizar sus actividades dentro de la organización.

La información sobre los diversos puestos debe emplearse en la descripción de cargos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia; los diseñadores de puestos se deben apoyar mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales.

Al carecer de un sistema adecuado de información sobre los puestos, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos

que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

La Gestión Gerencial encuentra en este Manual la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto, generando más interacción con su organización y de esta forma direccional un plan estratégico coherente y una cultura organizacional definida que apoye su mapa de procesos.

La Gestión Directiva se apoya en el Manual pues les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada cargo para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

Los trabajadores se ven beneficiados con este Manual pues les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Para una mejor comprensión de este Manual es fundamental tener claridad en la parte teórica, una mal interpretación de conceptos o ideas erróneas sobre aspectos de fondo puede generar una mala comprensión de este documento.

En el ensayo: Análisis de puesto en la administración de RRHH La web de los RRHH y el Empleo, se lee lo siguiente:

“Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras como Descripciones Genéricas que se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes. Por ejemplo, una descripción genérica de *Contador Mayor* incluye el

campo de experiencia que se espera de ese nivel profesional. No abarca las funciones específicas -cuentas por pagar y cuentas por cobrar, especialización en el libro mayor- o las unidades organizacionales menores dentro del Departamento Contable del que depende el puesto. Un ejemplo de descripción de puestos genérica se observa abajo.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación
- Designaciones
- Planificación organizacional
- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios

Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. Por ejemplo: el puesto específico de *Contador a cargo del libro mayor* debe identificar las relaciones de dependencia del puesto dentro del Departamento Contable.

Expone el tipo de sistemas contables utilizados, el tipo y frecuencia de los partes financieros que deben confeccionarse, y los límites de responsabilidad dentro de los sectores funcionales, geográficos o de otro tipo, de la compañía. Abajo aparece un ejemplo de descripciones de puestos específicas.

Las descripciones de puestos específicas sirven otros propósitos:

- Análisis precisos de puestos
- Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
- Organigrama

Los elementos que componen las descripciones de puesto son la designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia.

Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.

Por ejemplo, el puesto de *diseñador* en una División de Productos para Consumidores y en una División de Productos Industriales puede tener el mismo nivel de remuneración pero ser muy diferentes en otros sentidos.

En la síntesis del puesto, deberes y responsabilidades se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior.

En Deberes y responsabilidades se señala qué tarea se desempeña *por qué* se desempeña, y cuando no resulta obvio. *Cómo* se desempeña. Si el *qué*, el *por qué* o el *cómo* no aparecen, la formulación es incompleta. La Interacción específica las relaciones entre un puesto y otro.

Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica. También es importante para describir puestos que tienen amplias relaciones fuera de la compañía, por ejemplo, puestos de ventas, comercialización y relaciones públicas.

Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes.

La fecha de preparación indica a quien la lea la actualidad de la información.

Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan.

En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad.

Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo viajes prolongados o trabajo nocturno, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia.

Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente.

La Especificación de puesto se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

Los Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo son:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
- Educación pertinente Experiencia pertinente
- Esferas concretas de experiencia
- Aptitudes manuales o mentales Aptitudes sociales o de acción recíproca
- Exigencias de viajes
- Horas y horarios de trabajo
- Condiciones ambientales peligrosas o duras

Una vez que las descripciones formales de puestos han obtenido aceptación, los gerentes encuentran otras aplicaciones prácticas de las mismas como en las siguientes áreas de recursos humanos:

El empleo de las descripciones de puestos en el reclutamiento y selección de personal:

Las descripciones de puestos confeccionadas correctamente pueden ayudar en la búsqueda de obreros, empleados, supervisores y gerentes calificados. Por ejemplo, la preparación de un anuncio en que se pide llenar determinado cargo se simplifica sintetizando la descripción del empleo y sus especificaciones.

Para la selección de candidatos a empleo, los entrevistadores comprobarán que las descripciones de puestos facilitarán. Todo el proceso de entrevistas concentrándolo en los factores pertinentes. El entrevistador tratará de determinar la experiencia previa de un postulante y cotejarla con las tareas y responsabilidades que figuran en la descripción de puesto.

Los tipos genéricos de descripciones suelen ser más útiles que los específicos para la contratación. El encargado de la selección busca a personas con experiencia y condiciones adaptables o transferibles a las exposiciones muy generales de trabajo y responsabilidades que figuran en las descripciones genéricas.

Las descripciones de puestos se emplean también en la planificación, capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra:

Cuando una compañía se expande, experimenta la necesidad de contar con más mano de obra. En plan de largo aliento tal vez no se conozca de inmediato la forma precisa que asumirá la organización futura. No obstante, se pueden expresar las aptitudes técnicas, administrativas y especializadas que se requerirán en términos muy amplios, como aparecen por lo común en las descripciones genéricas.

El gerente que desee adaptar su fuerza laboral presente a las necesidades futuras de la empresa podrá preparar descripciones de puestos genéricas que atiendan tales necesidades. La comparación de las descripciones actuales y futuras le dará una estimación bastante justa de dónde podrá hallar el personal con las condiciones requeridas.

Además, el gerente descubrirá necesidades específicas de capacitación y perfeccionamiento. Entonces podrá planear programas de formación de la fuerza de trabajo presente, a fin de prepararla para el futuro.

La capacitación y perfeccionamiento de la fuerza de trabajo también tiene gran importancia para las operaciones actuales. Por ejemplo, una gerencia puede comparar las condiciones de los titulares con las delineadas en una descripción de puesto específica y determinar la necesidad de programas de capacitación individual o de grupos.

El empleo de las descripciones de puestos en la evaluación del desempeño:

Los métodos más modernos de evaluación del desempeño destacan la importancia de la motivación y la fijación de metas u objetivos para cada empleado. Como resultado de ello, las descripciones de puestos como herramientas de evaluación del desempeño ya no son tan importantes como en el pasado. Sin embargo, siguen siendo el punto de referencia principal para basar las normas de desempeño.

La base de evaluación de los empleados es la medida en que éstos cumplen sus obligaciones. La descripción de puestos proporciona al gerente la herramienta para determinar si el empleado cumple todas sus obligaciones y responsabilidades. Como ya se señaló, hay ciertas aptitudes de comportamiento que no pueden incorporarse fácilmente a una descripción: medida del espíritu creador, gama de recursos, capacidad de análisis, rapidez de reacciones, etc.

Estas aptitudes acaso sean criterios importantes para evaluar el desempeño. Por lo tanto, el gerente no deberá emplear las descripciones de puestos como base única para medir el rendimiento.

Las descripciones de puesto se emplean también en el análisis del flujo de trabajo, el analista de la corriente de trabajo puede emplear las descripciones como punto de partida para confeccionar en diagrama de progresión. Una vez hecho el diagrama en que figuren las operaciones y el

trabajo paso a paso, el analista de puestos tal vez descubra tareas que no se revelaron en las descripciones de puestos.

La nueva información podrá utilizarla para perfeccionar aún más las descripciones. Debe producirse una firme interdependencia entre los analistas de corriente de trabajo y los de puestos. Esta interdependencia pone en guardia a los gerentes sobre la necesidad de rediseñar puestos para que el trabajo se haga más eficientemente.

Esto puede dar lugar a que se dispongan de modo diferente las tareas, obligaciones y responsabilidades de una descripción a la siguiente programa de descripción de puestos en el cual ha de participar en definitiva todo empleado, o bien un esfuerzo más limitado, antes de empezar deberán disiparse el desinterés y los celos. Delegar en un ejecutivo la responsabilidad de comunicarlos.

Las descripciones de puesto en empleadas en la administración de salarios y compensación, se utilizan para asegurar igualdad de pago para igualdad de trabajo, para asegurar igual pago para trabajos de valor comparable y para hacer una valoración de puestos es necesario la información aportada por las descripciones de puesto.” (La web de los RRHH y el Empleo, 2006, s.p.).

En el texto: Las mejoras más importantes en la gestión del logro no vienen del management empresarial de la Dirección Comercial Wordpress, se describe lo siguiente:

“Es curioso, en los últimos años han aparecido muchas mejoras en la gestión del logro de objetivos y ninguna proviene del management de empresas sino de otras áreas que también necesitan del logro para vivir. Del atletismo, de los deportes en general, de la gestión no lucrativa, incluso del mundo de la cooperación internacional o de otras industrias que necesitan conseguir logros y con calidad como por ejemplo la industria del desarrollo de software o del personal de hospital. Creo que el management se olvidó de las personas y las áreas mencionadas no. El logro de objetivos es un estado de ánimo y sin su gestión no se puede sacar el verdadero potencial de cada persona. Es cierto que muchas técnicas básicas se deberían haber inculcado en el proceso formativo de la persona: método de lectura rápida, storytelling, saber preguntar, control de las emociones, etcétera, nos ayudarían claramente a ser más efectivos. ¿Por qué un entrenador deportivo es capaz de hacer que un deportista de un equipo o un atleta supere metas y rendimiento? Hay dos elementos de soporte: las técnicas de mejora/logro y la asistencia al estado de ánimo del deportista, la gestión de sus emociones y raciocinio.

Cuentan que el nadador español Rafael Muñoz volvió de las Olimpiadas de Pekín muy desanimado, su juventud extrema y su carácter le había jugado una mala pasada y no pudo corresponder a las expectativas creadas, tanto fue su desanimo que pensó en abandonar la natación. Un amigo y profesional de ese deporte le recomendó ir a Montpellier, allí estaba un gran entrenador de campeones y así lo hizo. Cuando acudió a la piscina donde trabaja el coach deportivo éste se quedó mirándolo y le dijo: vas a ser record man mundial de los 100 mariposa. Al poco tiempo logro la segunda mejor marca de la historia en los 100 mariposa y plusmarquista mundial de los 50 en piscina larga. El efecto de la confianza puesta en nosotros por alguien de reconocido prestigio en la materia crea una fuerza que -si tenemos las condiciones mínimas- nos transforma en alguien mucho mejor de lo que nosotros mismos esperábamos o sabíamos.

Leía el otro día en un periódico extranjero que el Atlético de Madrid tiene buenos jugadores de fútbol, pero que todos juntos forman un equipo muy superior a la suma de sus individualidades. Sin duda su entrenador ha tenido mucho que ver. Era un jugador que vivía los partidos como si le fuera la vida, aunque, normalmente, los heridos eran los otros (que se lo pregunten a Guerrero el gran mediocentro del Ath. Bilbao). Esa forma decidida de ir a ganar, de ir a por todas, de hacer grandes a los medianos, de no resignarse al papel que nos tocaba, consigue siempre grandes resultados. Puede ser que llegado un punto la fuerza nos abandone, pero nadie nos quitará lo que hemos conseguido y, además, ya sabemos el camino.” (Dirección Comercial Wordpress, 2014, s.p.).

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

El propósito de referir la tesis como: Definición de Puestos de Trabajo para el Alcance de Objetivos, se relaciona con la experiencia que tenido en 10 años de trabajo, específicamente tres dentro de la administración pública, en dónde he detectado la oportunidad de puntualizar este tema como prioridad en el ejercicio diario de las actividades de las personas, sobre todo en mandos medios y cuando la situación obliga muchas veces a cambios cada sexenio administrativo.

La descripción de puestos representa en este caso a la variable independiente que afecta a la variable dependiente, que será el alcance de objetivos.

Desde mi punto de vista las actividades de trabajo deberán definirse para continuar la labor que ya conlleva esfuerzos anteriores, en el caso de que el empleado sea removido o reubicado, y aun cuando este continúe en el puesto. Esto con el objetivo de dar seguimiento a los programas que generalmente procuran el bien de la población que está siendo atendida.

La presentación de esta tesis y sus resultados pretende abonar a la organización y a la administración del lugar de trabajo, de manera que sirvan como una base para el control y seguimiento de las actividades y como consecuencia el alcance de objetivos.

3.2. Planteamiento del Problema

Se ha detectado una omisión en la comunicación de la correcta definición de puestos tanto cuando se asignan como cuando ya se ejerce la actividad. Por eso se busca justificar la importancia de que se definan y actualicen para que el trabajador

conozca la actividad y la lleve a cabo a fin de concluir con los objetivos del cargo asignados.

Por lo que a este trabajo concierne entonces, la investigación determina:

¿Tiene relación la descripción de puestos para el alcance de objetivos?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Identificar la relación entre cumplimiento de objetivos y la descripción de puestos.

3.3.2 Objetivos específicos

- Describir el alcance de objetivos.
- Describir la descripción de puestos.

3.4. Definición del Universo

Definición de puestos de trabajo para el alcance de objetivos en mandos medios en la Secretaría de Desarrollo Sustentable del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

3.5. Tamaño y tipo de la muestra

Señalar 30 personas como muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características a las características recursos y tiempo destinado a la siguiente investigación.

3.6. Definición de Variables

3.6.1. Variable Independiente

La variable independiente se refiere en este trabajo a la: Descripción de puestos de trabajo.

Retomando la definición de La Organización de los Estados Americanos (OAS, por sus siglas en inglés) describe:

“[...] Será la unidad básica que expresa la división del trabajo en cada unidad organizativa. Comprenderá las atribuciones, actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas con una interrelación tal, que puedan ser cumplidas por una persona en una jornada ordinaria de trabajo [...]”(www.oas.org, 2001, s.p.).

3.6.2. Variable Dependiente

Para los motivos de este trabajo, la variable dependiente será: El alcance de objetivos.

Según Carlos Marx: Toda acción encaminada a cumplir un propósito en realidad objetiva. Es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previniendo los obstáculos que puedan surgir en el logro del mismo.

3.7. Hipótesis

La adecuada descripción de puestos, influye en el cumplimiento de los objetivos.

4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño del estudio

Para la presente investigación se utilizará un Diseño No Experimental.

La investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se limita a observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. No se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes; el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

4.2. Tipo de estudio

Se trata de un Estudio Descriptivo ya que sólo se pretende dar un diagnóstico; de Campo porque se acudirá directamente a la institución educativa para hacer la investigación; Transversal en función de que se hará una sola medición de un solo instante; y Correlacional puesto que se manejarán dos variables que se busca correlacionar.

La investigación de campo es la que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Los datos se recogen directamente de la realidad y su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, por lo que facilita su revisión y/o modificación en caso de surgir dudas.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos,

fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Gómez M., 2006)

Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo). El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto (generalmente más de una variable o concepto) y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas.

Los estudios transversales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento (enfoque cuantitativo) o el panorama de una comunidad, un contexto, una situación, un fenómeno o un evento en un punto del tiempo.

Los diseños transeccionales o transversales correlacionales- causales, describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide-analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa-analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa-efecto (razones por las que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales). Pero siempre en un momento específico.

Por lo tanto, los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad ni pretender analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en ideas o hipótesis correlacionales; y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en ideas o hipótesis causales.

4.3. Instrumento

Se elaboró un cuestionario escala tipo Likert (ordinal) con 25 de preguntas 5 para datos generales y 10 para cada variable de estudio, el cual fue validado por pares y experto.

4.4. Procedimiento

1. Autorización para realizar el estudio, por parte de las autoridades de la empresa en el entendido de que la información sería confidencial.
2. Revisión de documentos de la empresa: manuales, sistemas, procesos, entre otros.
3. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis.
4. Elaboración y validación del instrumento (cuestionario).
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio en el lugar de trabajo.
6. Presentación de resultados y conclusiones.

4.5. Procesamiento de la información

La información se contabilizó y capturó en hojas de Excel; se aplicó estadística descriptiva para obtener los porcentajes de cada variable y los resultados se presentaron en forma de gráficos. Los datos se examinaron con el programa

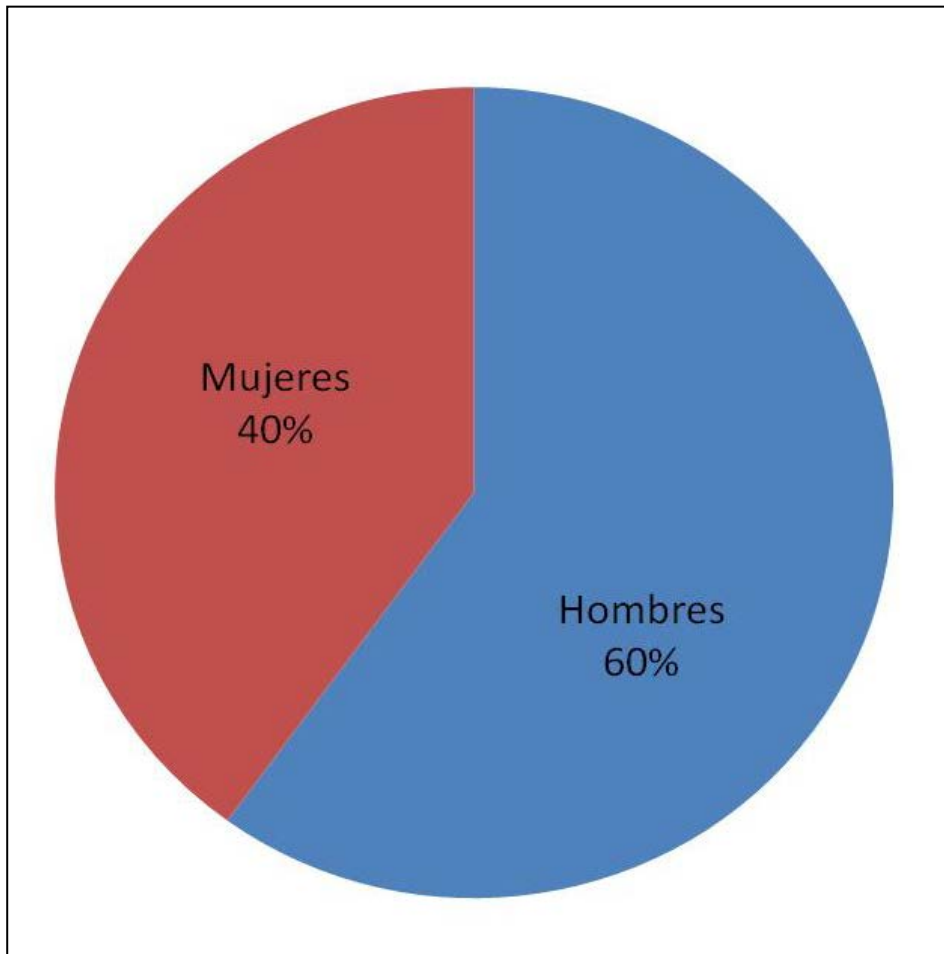
estadístico Minitab y se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para determinar la correlación existente entre las variables de Estrés en el trabajo y las de Satisfacción laboral.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características de la muestra

Las entrevistas se realizaron a puestos de directores y jefes de área los cuales están conformados por 12 mujeres y 18 hombres.

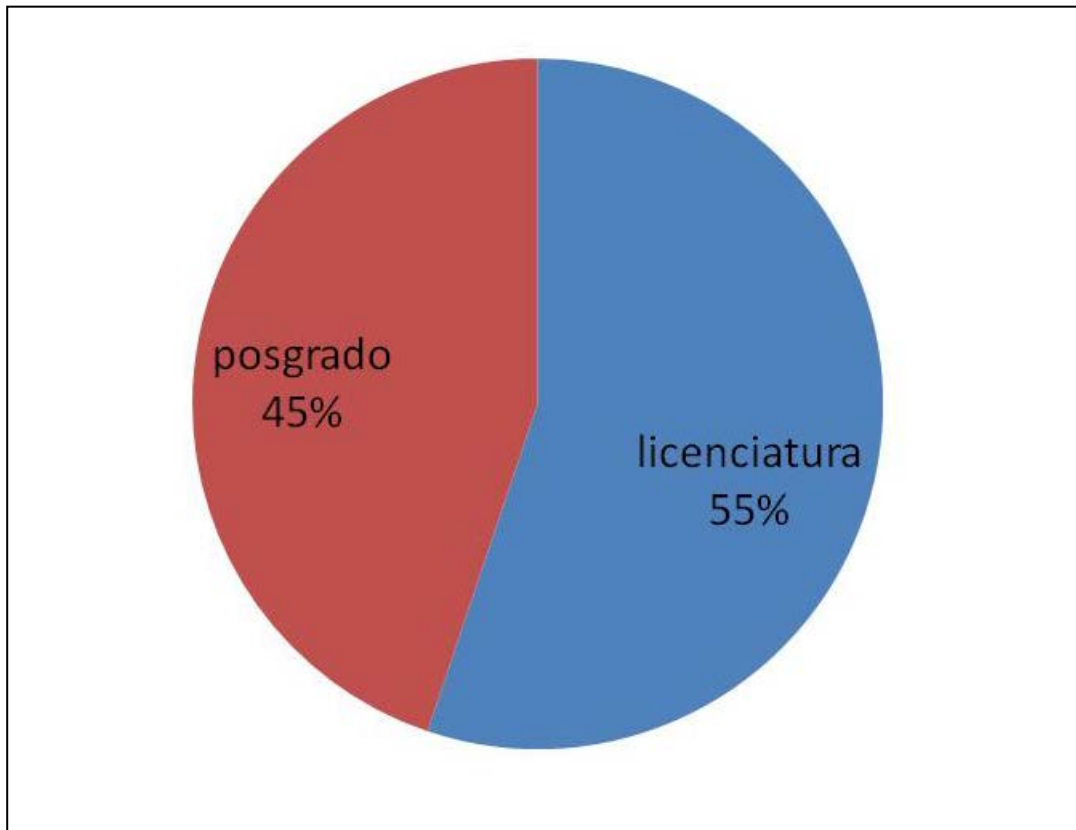
Figura 2. Sexo



Fuente: Elaboración propia

El 55 por ciento de los entrevistados tiene como grado académico licenciatura, mientras que el restante, 45 por ciento cuenta con nivel de posgrado o maestría.

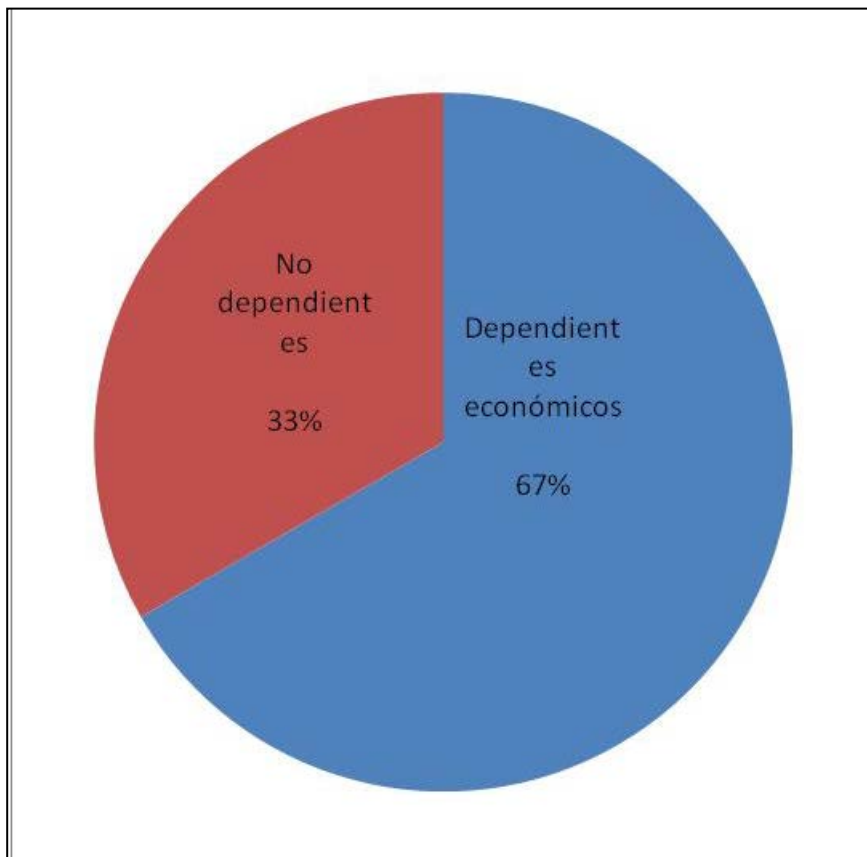
Figura 3. Nivel Académico



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la situación económica de los entrevistados, 67 por ciento declaró tener dependientes económicos mientras que el resto, 33 por ciento, declaró no tenerlos.

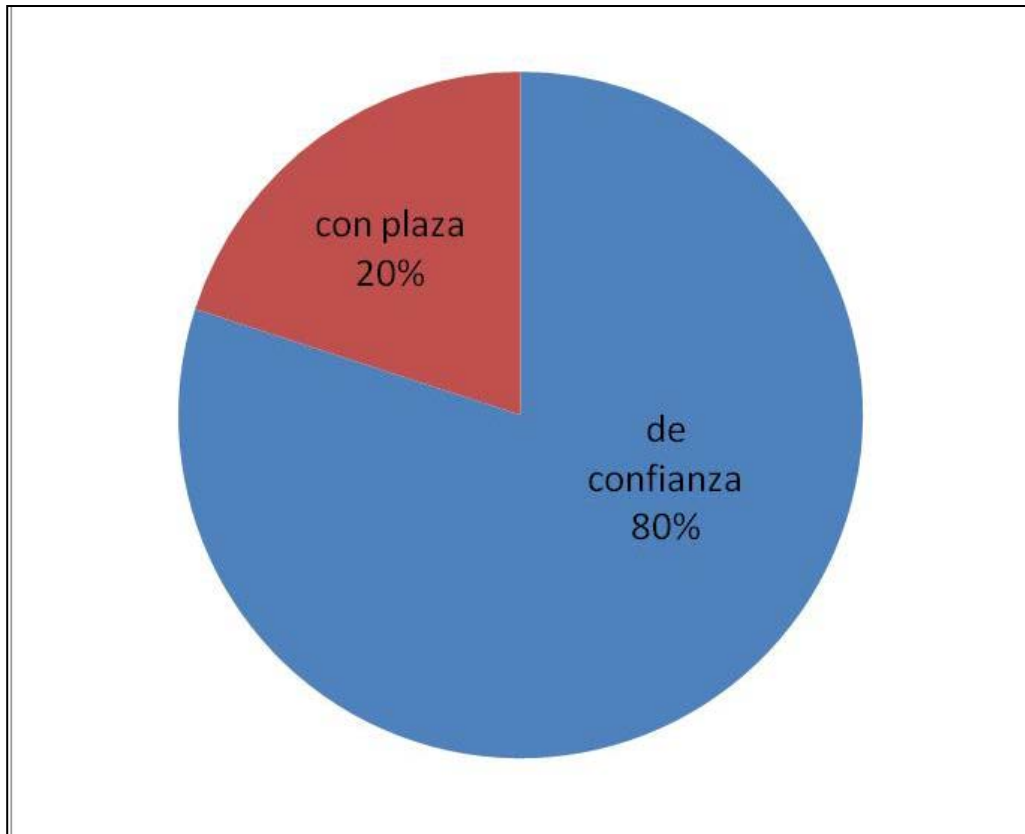
Figura 4. Situación Económica



Fuente: Elaboración propia

El 80 por ciento de los encuestados están contratados bajo el concepto de empleados de confianza, mientras que el resto, 20 por ciento con plaza.

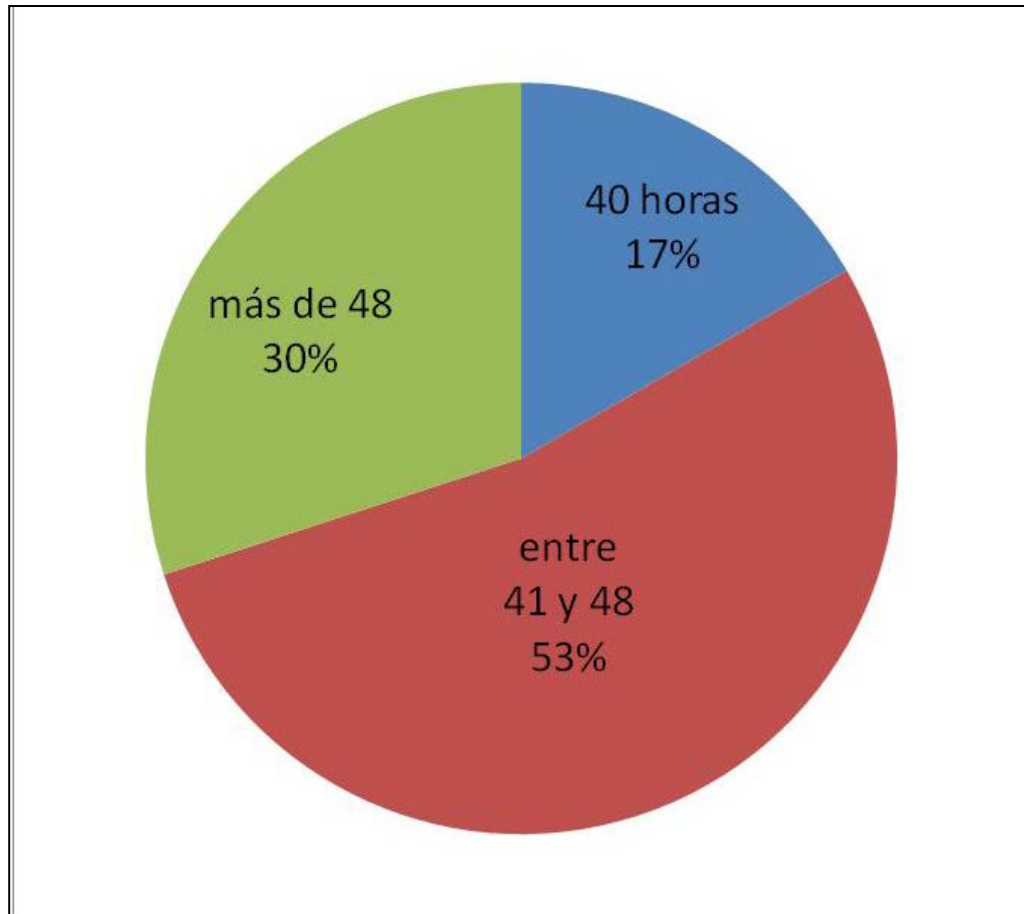
Figura 5. Situación de contratación



Fuente: Elaboración propia

El 17 por ciento de las personas entrevistadas declaró trabajar más de 40 horas a la semana, mientras que el 30 por ciento entre 41 y 48 horas a la semana; la mayoría, 53 por ciento trabaja entre 41 y 48 horas.

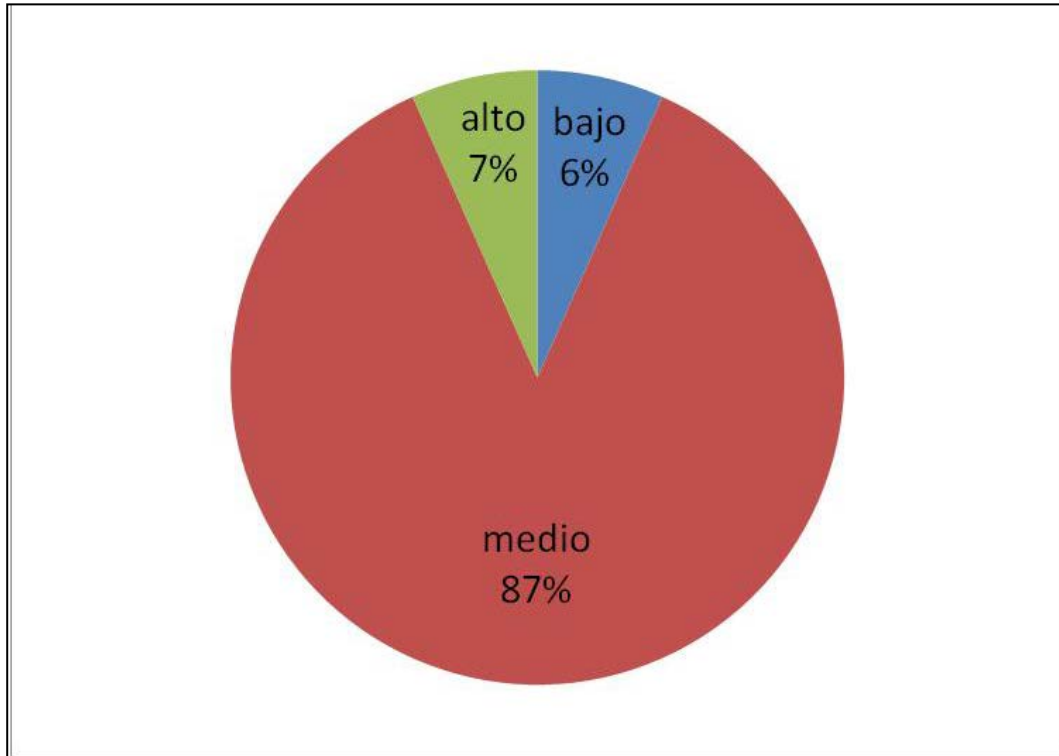
Figura 6. Horas trabajadas a la semana



Fuente: Elaboración propia

El 87 por ciento de los encuestados dijo tener un nivel económico medio, el 7 por ciento alto, y el 6 por ciento bajo.

Figura 7. Nivel económico

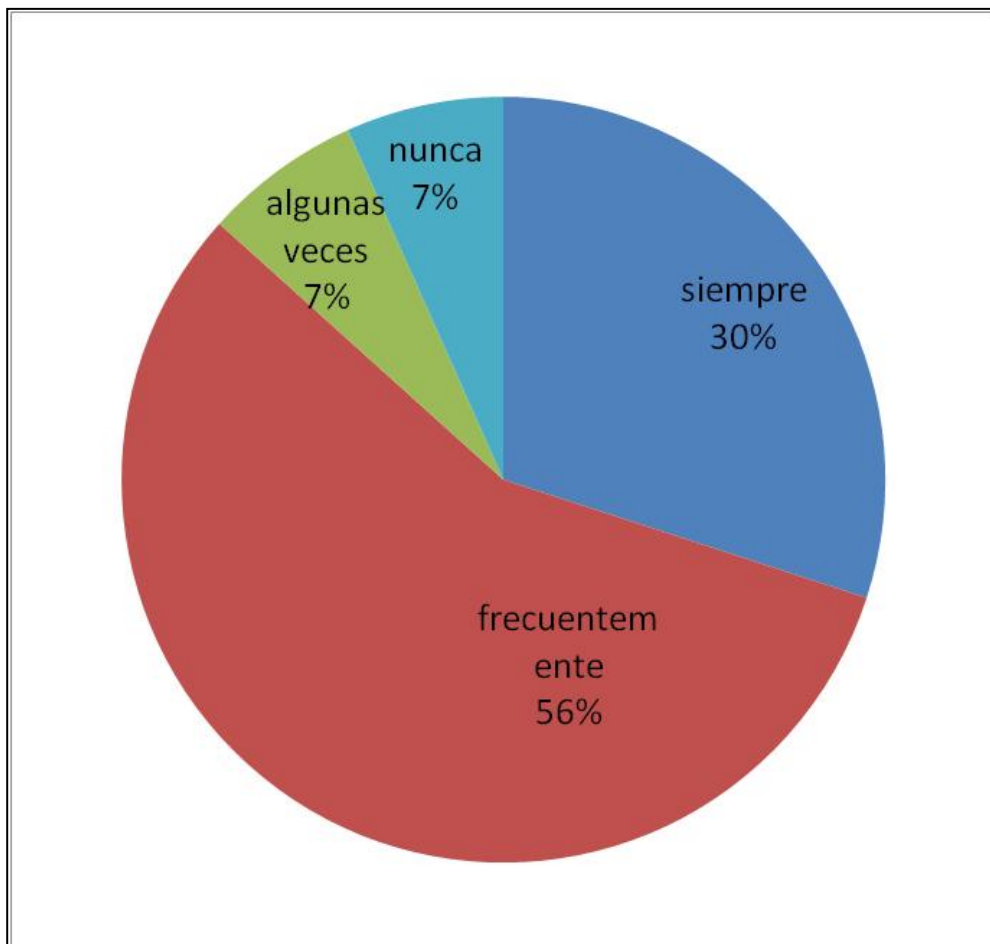


Fuente: Elaboración propia

5.2. Variable alcance de objetivos

En la pregunta 1: *Se me informa sobre los tiempos establecidos para el alcance de los objetivos*, el 56 por ciento de los entrevistados, es decir, la mayoría, declaró estar frecuentemente informado sobre los tiempos establecidos para el alcance de objetivos mientras que el 30 por ciento declaró estar siempre informado.

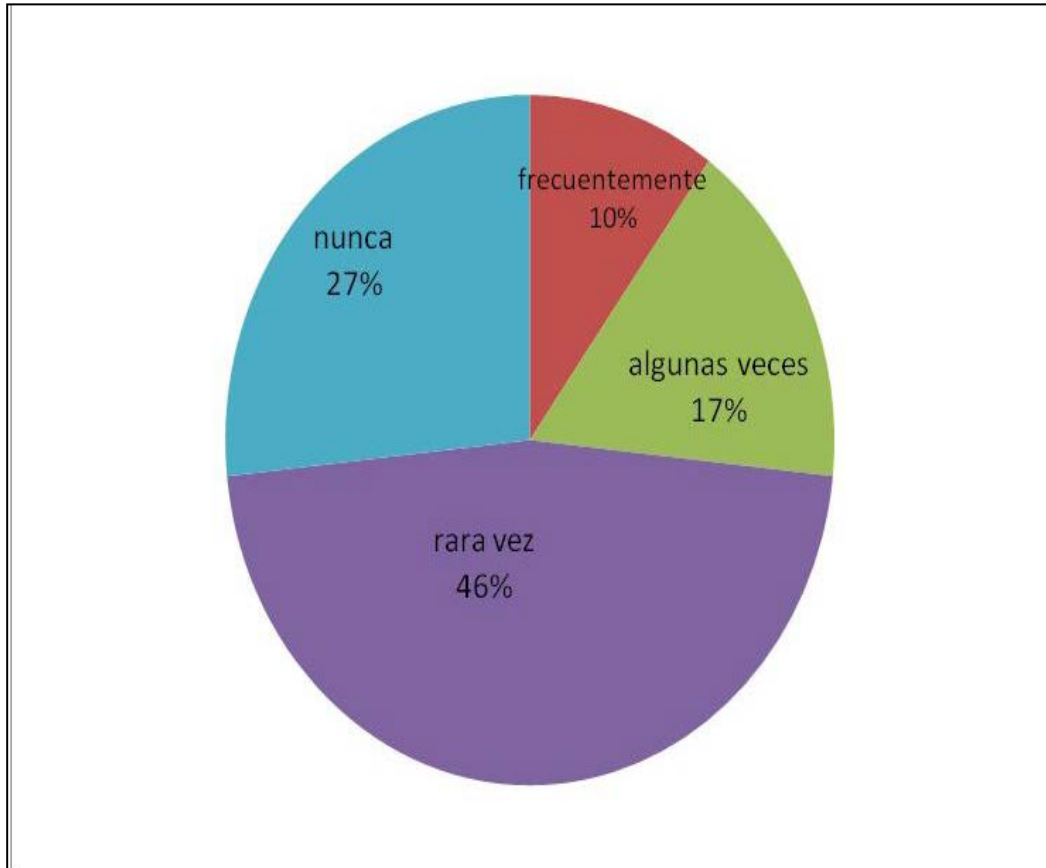
Figura 8. Pregunta1



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 2: *Realizo tareas que otros ya han realizado*, el 46 por ciento de los encuestados asegura que rara vez duplica tareas, mientras que el 27 por ciento asegura nunca duplicarlas.

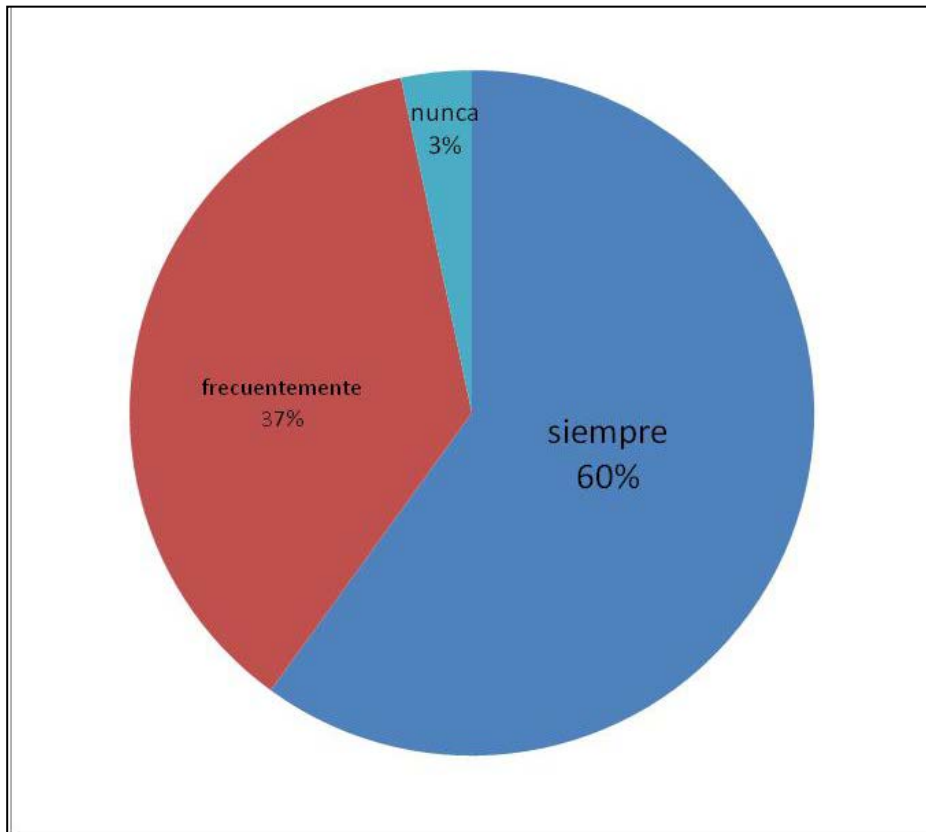
Figura 9. Pregunta 2



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 3: *El personal de mi área conoce bien las actividades que les corresponden*, el 60 por ciento de los encuestados asegura conocer bien las actividades que le corresponden.

Figura 10. Pregunta 3

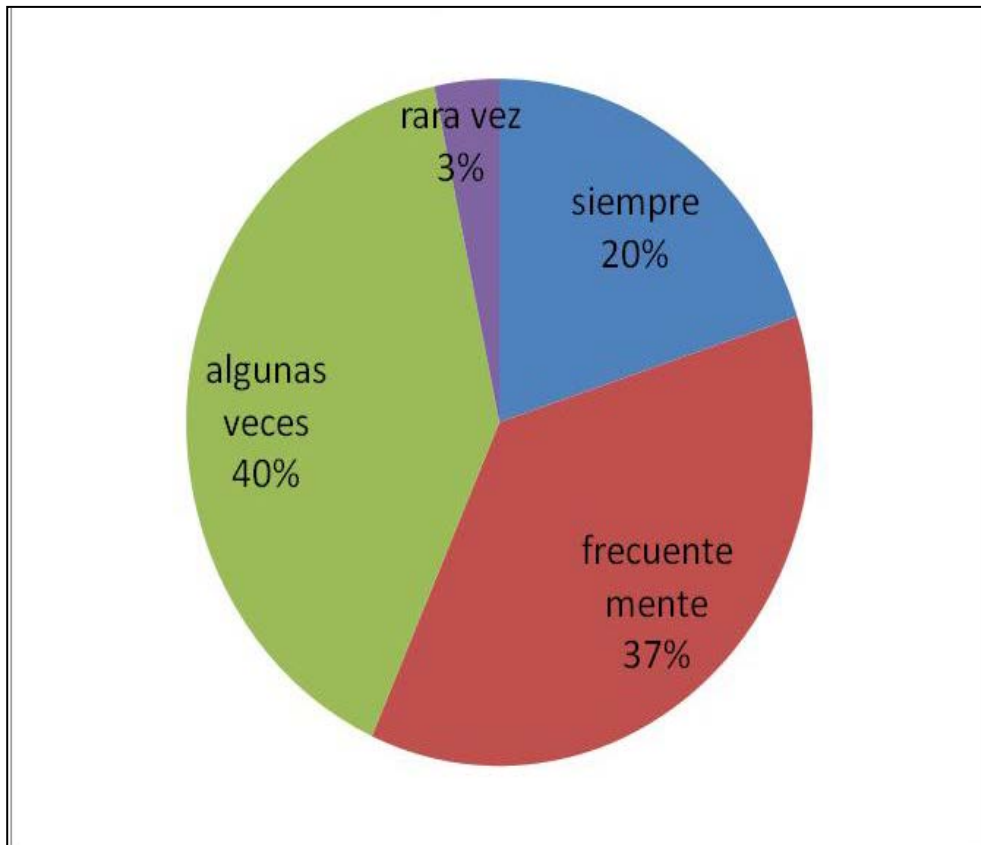


Fuente: Elaboración propia

5.3. Variable descripción de puestos

En la pregunta 4: *Se le brinda a las personas capacitación respecto las funciones de su puesto antes de ocuparlo*, en cuanto a conocer las funciones del puesto antes de ocuparlo, el 40 por ciento declara que algunas veces las conoce; el 37 por ciento, frecuentemente las conoce y el 20 por ciento siempre conoce las funciones.

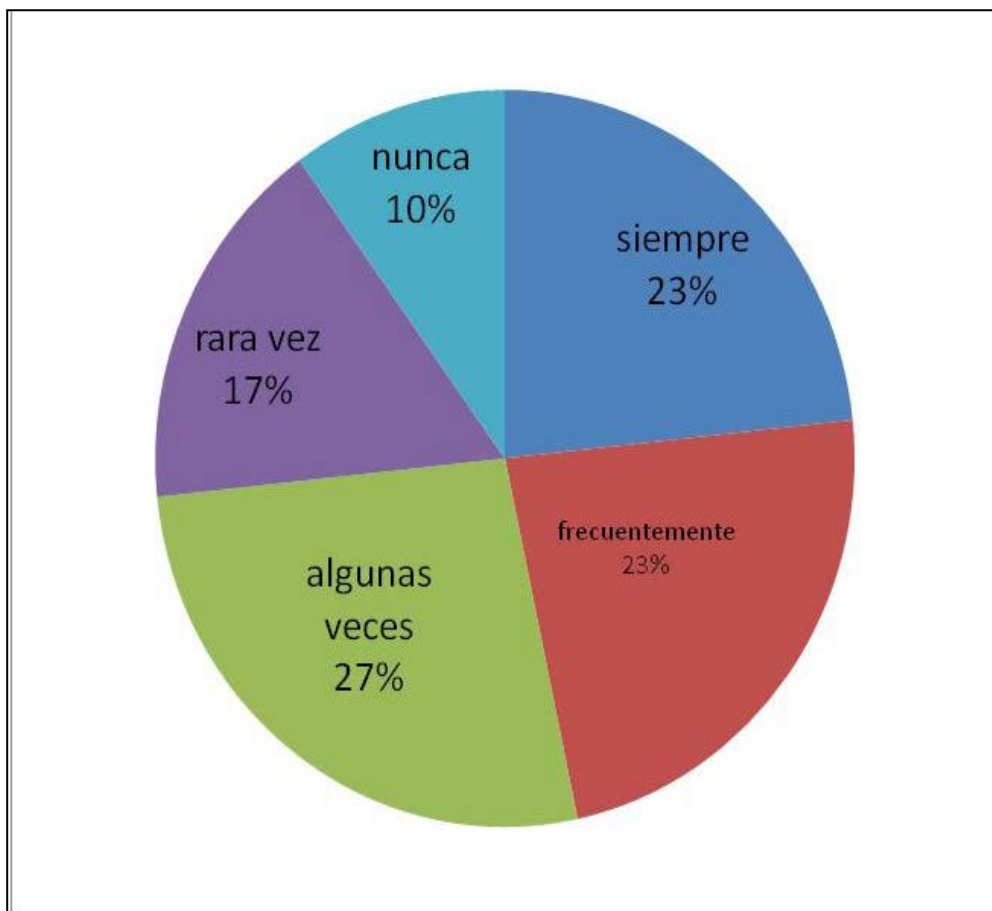
Figura 11. Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta 5: *Se le brinda a las personas capacitación respecto a la actualización de las funciones de su puesto*, el 27 por ciento contestó: algunas veces, mientras que el 23 por ciento de los encuestados dicen siempre y frecuentemente recibir capacitación referente a las funciones de su puesto. El 17 por ciento contestó: rara vez y el 10 por ciento: nunca.

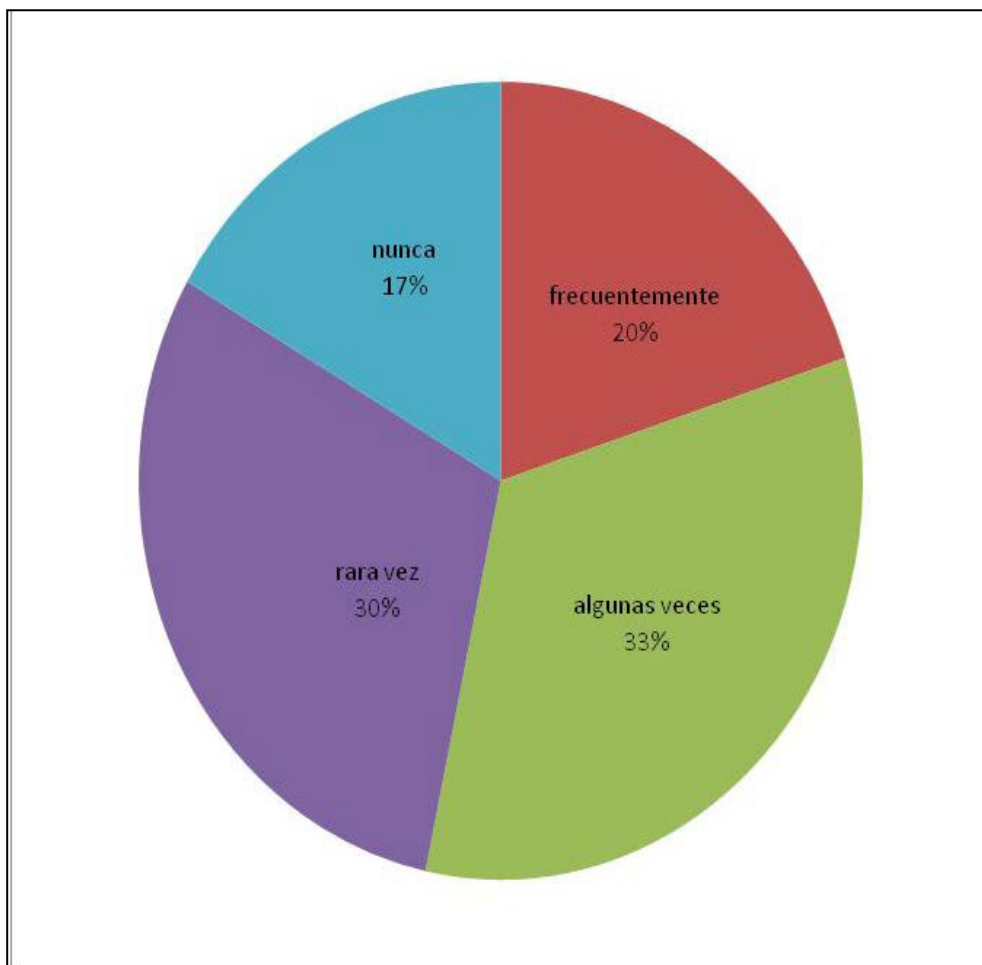
Figura 12. Pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 6: *Existe actualización respecto a la descripción de puestos*, el 33 por ciento asegura que algunas veces se actualizan las descripciones de puestos; el 30 por ciento dice que rara vez; el 20 por ciento dice que frecuentemente y el 17 por ciento asegura que nunca.

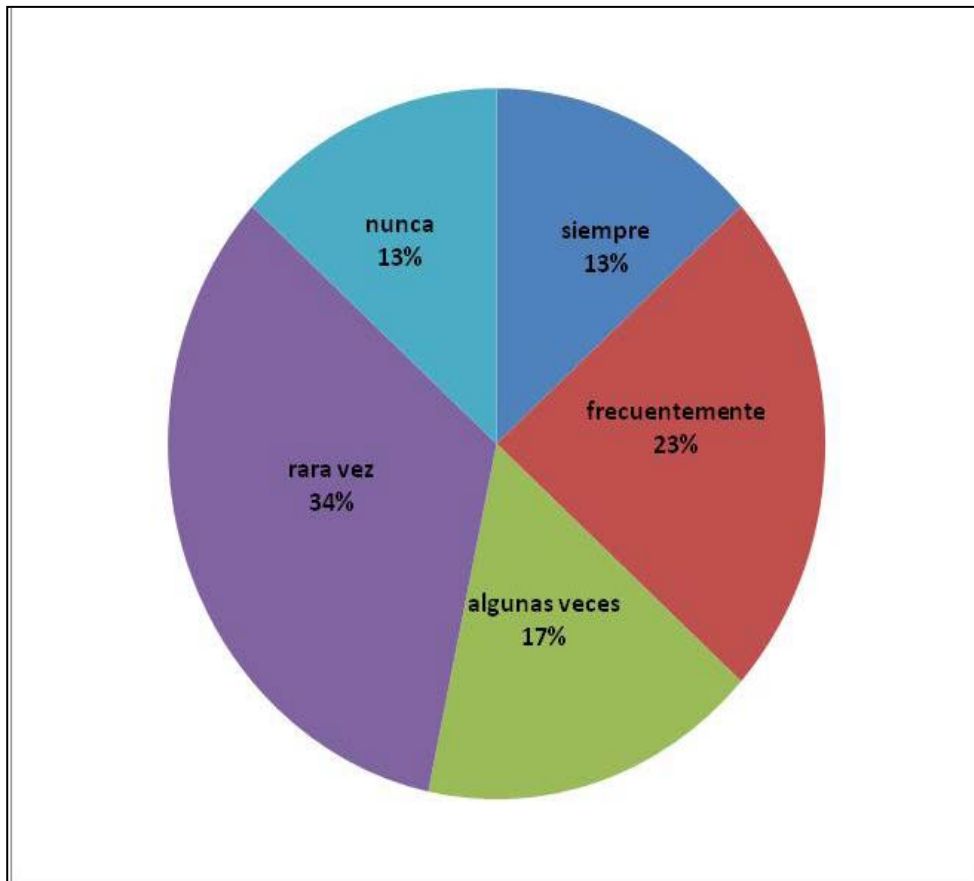
*Figura 13.*Pregunta 6



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 7: *Personal de mi área trabaja en actividades que no les corresponden a su puesto*, el 34 por ciento respondió que rara vez el personal de alguna área trabaja en actividades que no le corresponden, mientras que el 23 por ciento contestó que frecuentemente; el 17 por ciento, algunas veces; y los 13 por ciento restantes, siempre y nunca.

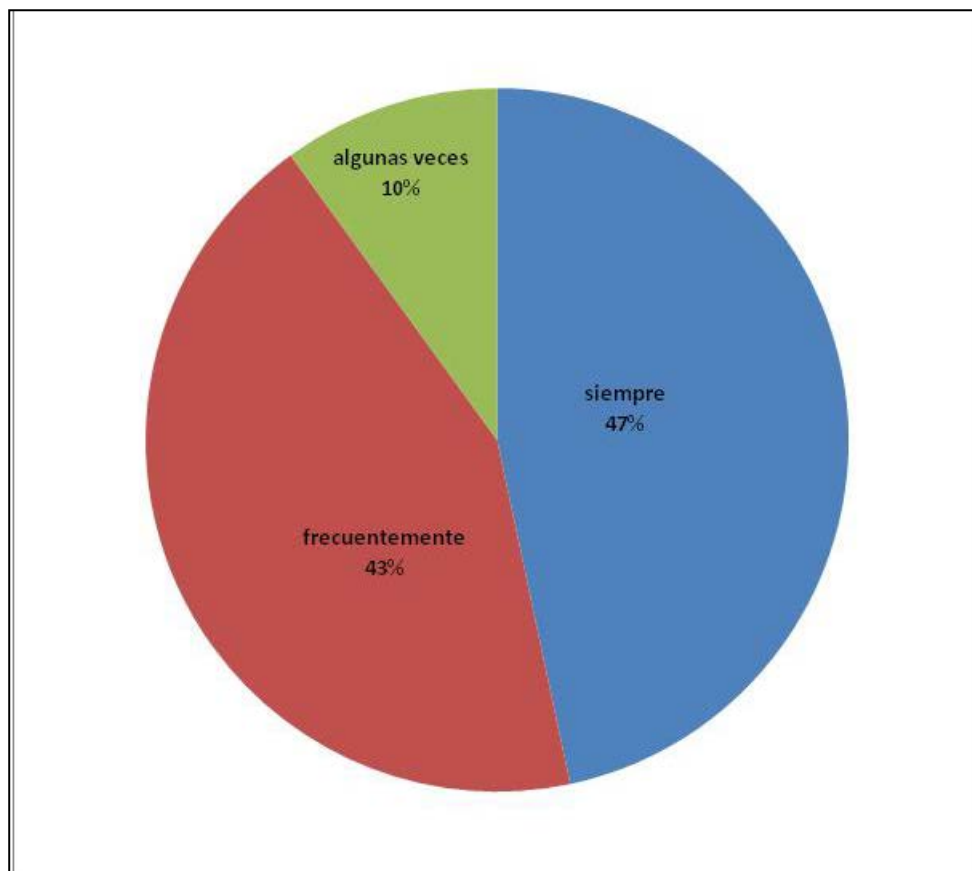
Figura 14. Pregunta 7



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 8: *Las actividades asignadas a mi área son las que le corresponden*, el 47 por ciento de los encuestados dijo siempre trabajar en actividades que le corresponden mientras que el 43 por ciento asegura que frecuentemente y el 10 por ciento algunas veces.

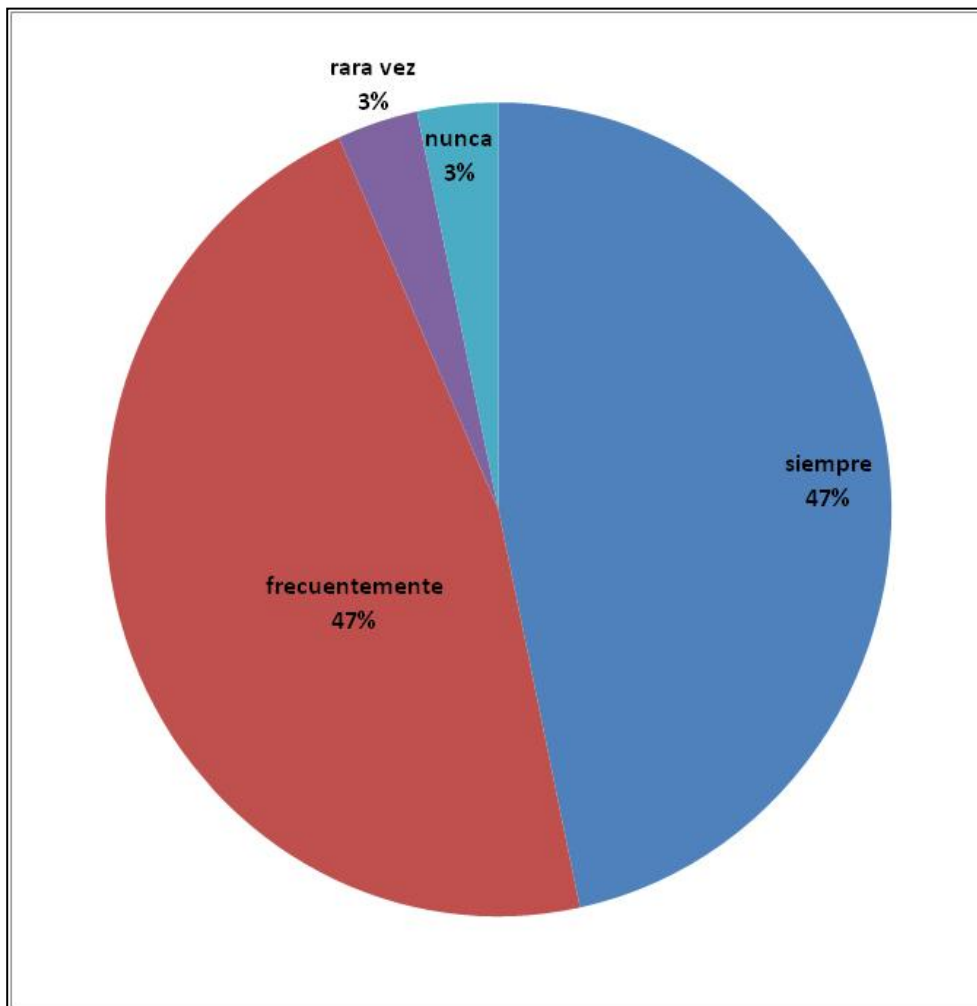
Figura 15. Pregunta 8



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 9: *Las áreas de trabajo están correctamente delimitadas y claras*, siempre y frecuentemente recibieron 47 por ciento de participación al referirse a que las áreas de trabajo están correctamente delimitadas y claras.

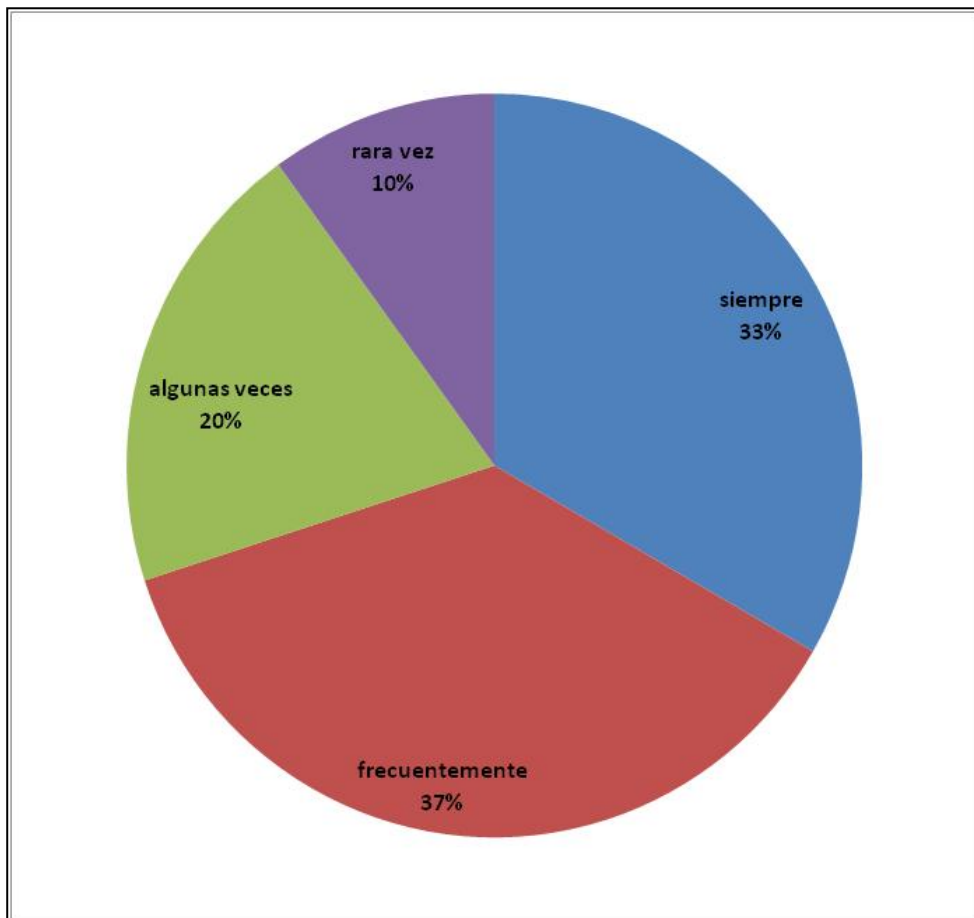
Figura 16. Pregunta 9



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 10: *Existe información precisa y clara sobre las funciones en cada puesto de trabajo*, el 37 por ciento contestó que frecuentemente existe información precisa y clara sobre las funciones de en cada puesto de trabajo, el 33 por ciento asegura que siempre y no hubo persona que contestara que nunca.

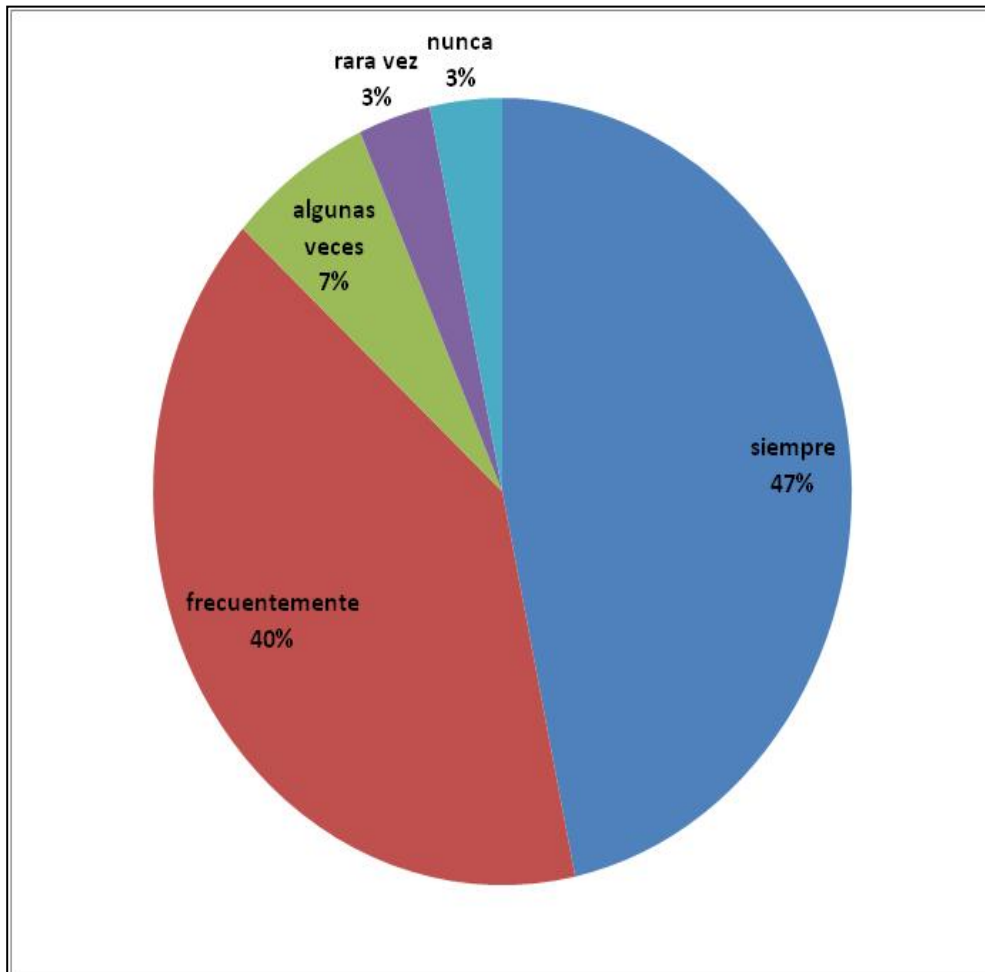
Figura 17. Pregunta 10.



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 11: *Los equipos de trabajo están consolidados*, el 47 por ciento de los equipos de trabajo están siempre consolidados; el 40 por ciento frecuentemente, el 7 por ciento algunas veces.

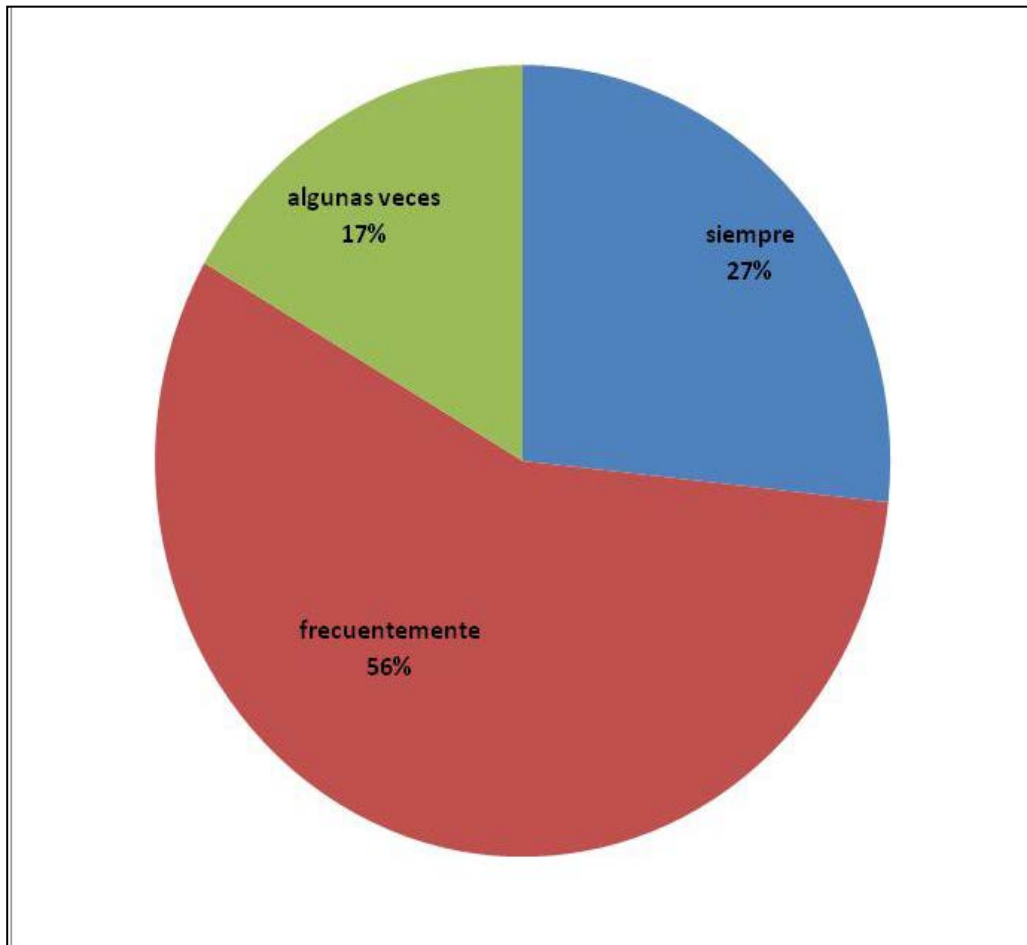
Figura 18. Pregunta 11



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 12: *En mi área, el trabajo se desarrolla en tiempo y forma*, el 56 por ciento, la mayoría, dice trabajar en tiempo y forma, así como el 27 por ciento asegura siempre hacerlo y el 17 por ciento algunas veces.

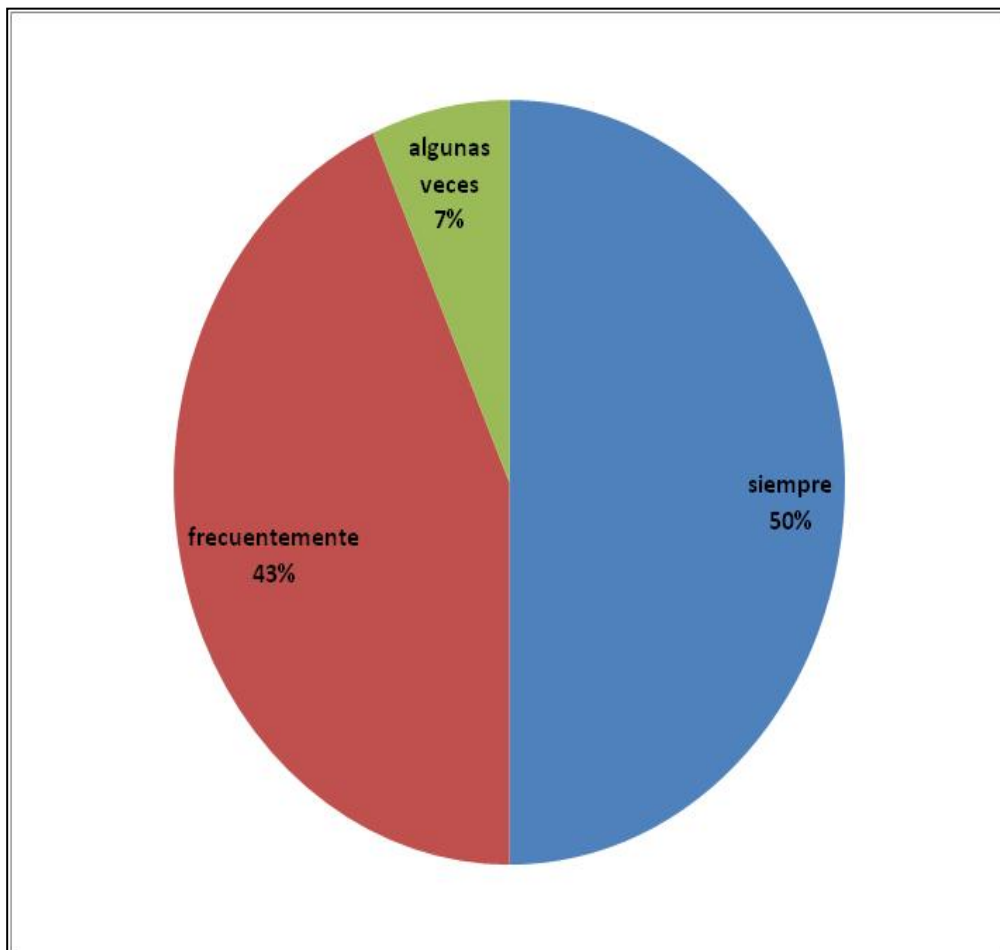
Figura 19. Pregunta 12



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 13: *Se maneja buena comunicación con los homólogos en otras áreas*, el 50 por ciento dice siempre trabajar con buena comunicación en otras áreas, el 43 por ciento frecuentemente, y el 7 por ciento algunas veces.

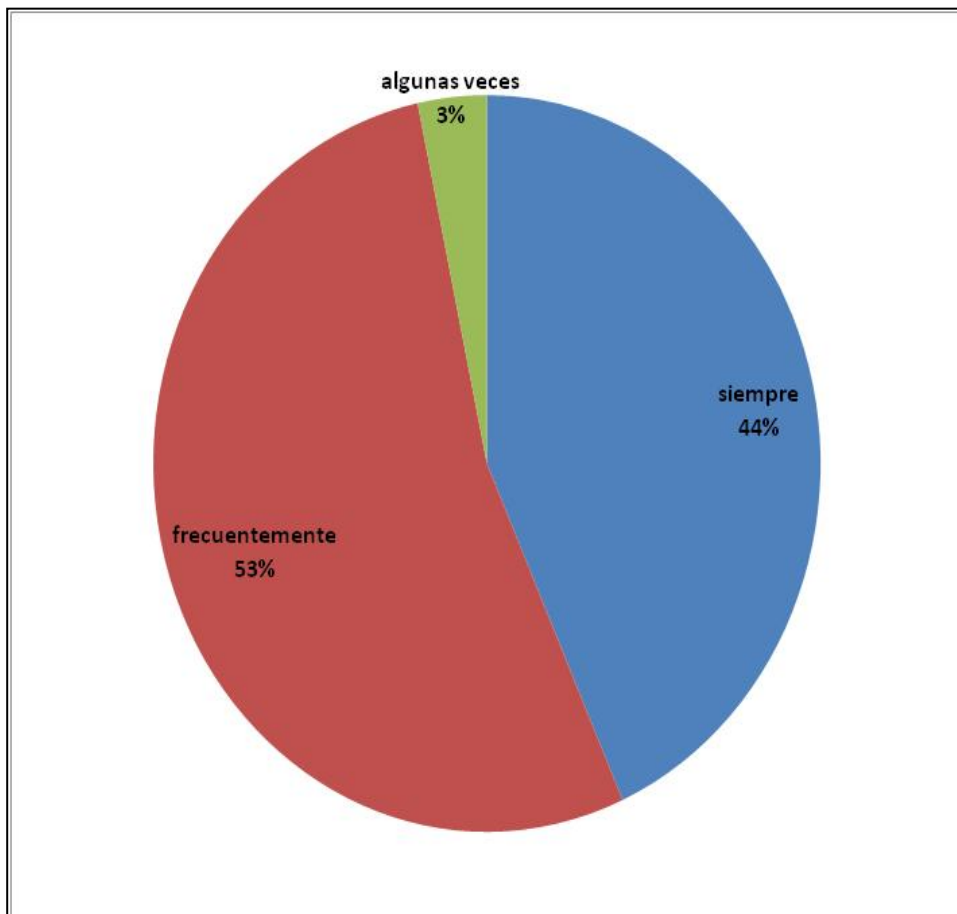
Figura 20: Pregunta 13



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 14: *Se logran las metas en las áreas de trabajo*, según el 53 por ciento, siempre se logran, según el 44 por ciento, frecuentemente; y algunas veces según el 3 por ciento.

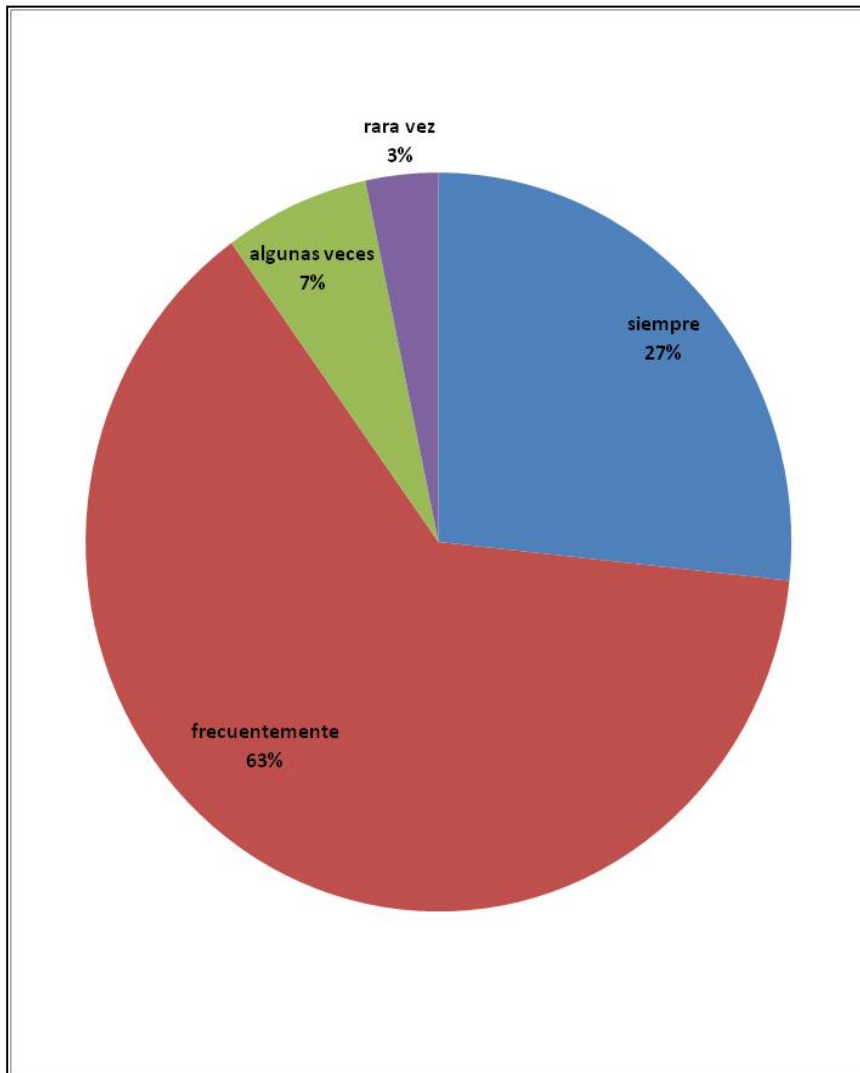
Figura 21. Pregunta 14



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 15: *Los objetivos del área de trabajo se alcanzan en el tiempo establecido*, frecuentemente los objetivos del área de trabajo se alcanzan en el tiempo establecido, según el 63 por ciento de los encuestados; el 27 por ciento afirma contestando siempre; el 7 por ciento, algunas veces; y el 3 por ciento, rara vez.

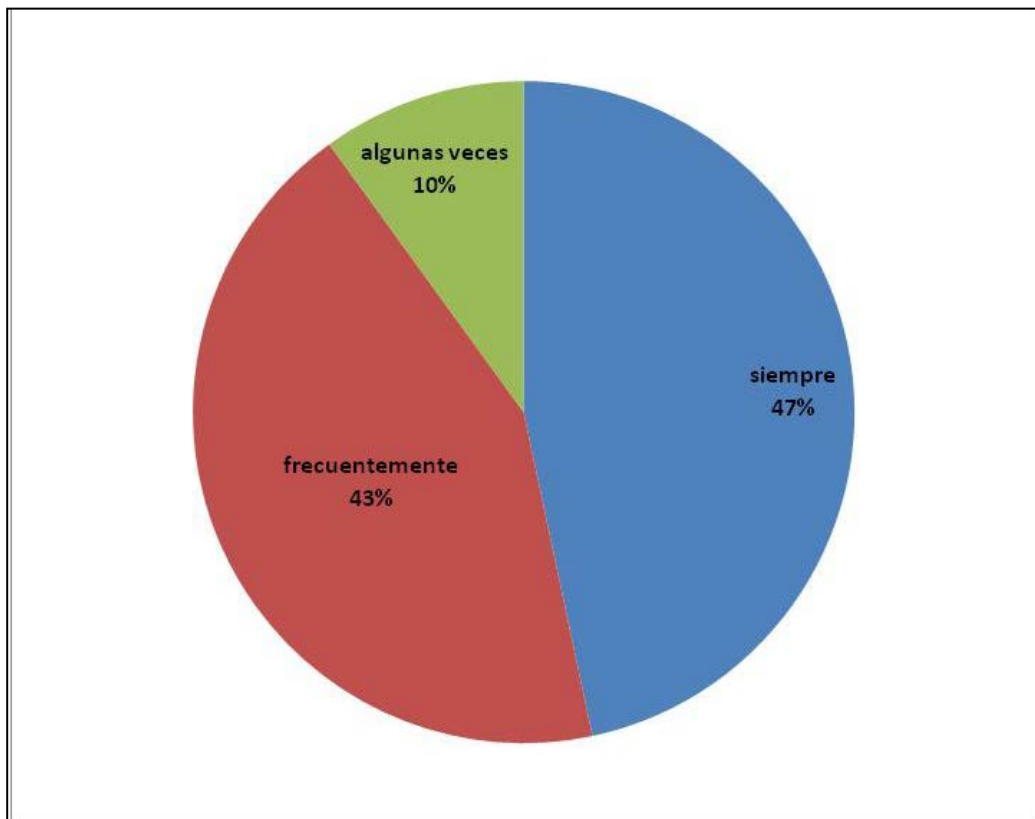
Figura 20. Pregunta 15



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 16: *Están claros los objetivos en las áreas de trabajo*, la mayoría de los encuestados contestaron que siempre están claros los objetivos de las áreas de trabajo, y el 43 por ciento, frecuentemente.

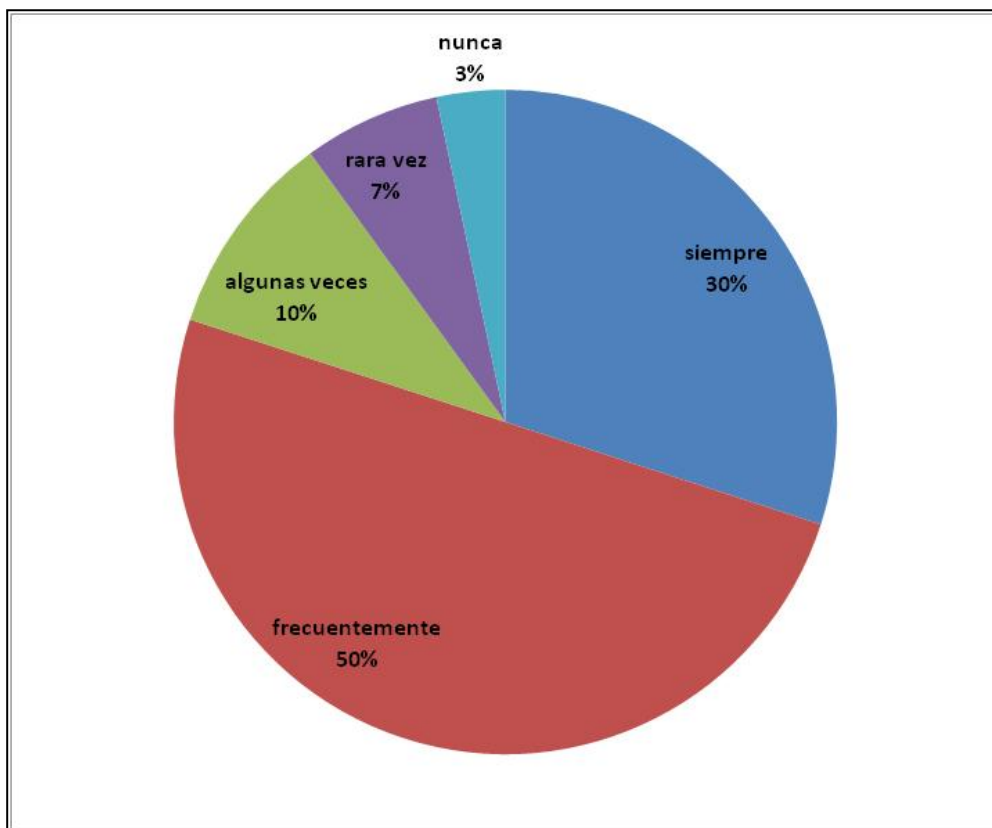
Figura 21. Pregunta 16



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 17: *Se dan a conocer con oportunidad los objetivos en las áreas de trabajo*, frecuentemente se dan a conocer los objetivos en las áreas de trabajo según el 50 por ciento de los encuestados: mientras que el 30 por ciento afirma que siempre.

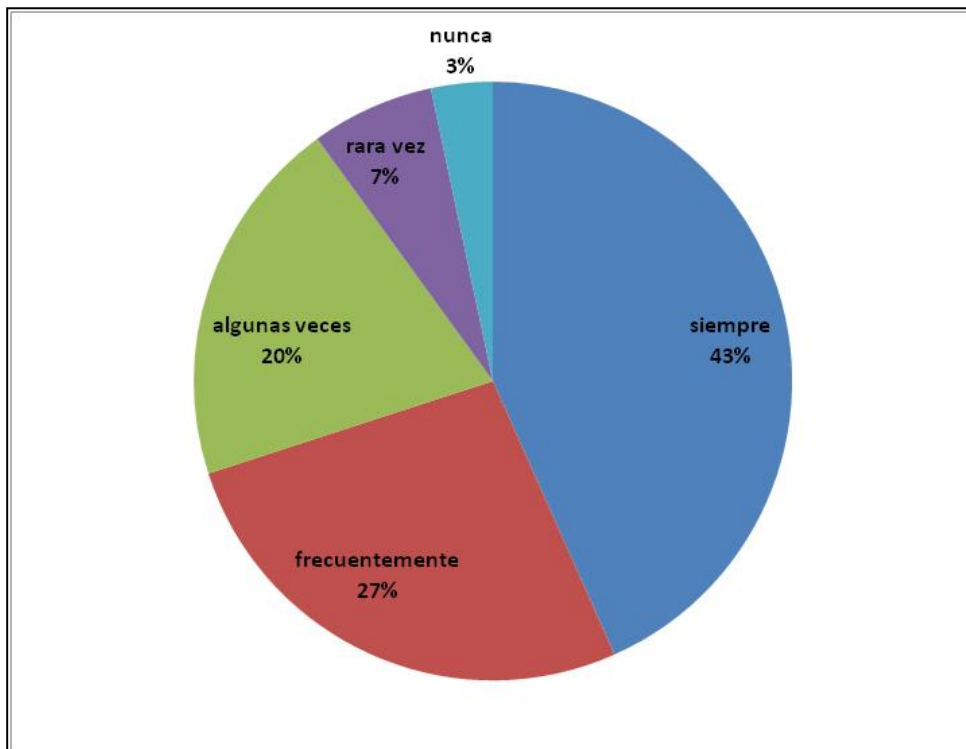
Figura 22. Pregunta 17



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 18: *Se le reconoce a las personas cuando alcanzan las metas*, el 43 por ciento de los encuestados afirmó recibir un reconocimiento o reconocer siempre que se cumplen las metas; mientras que el 27 por ciento contestó, frecuentemente; el 20 por ciento, algunas veces.

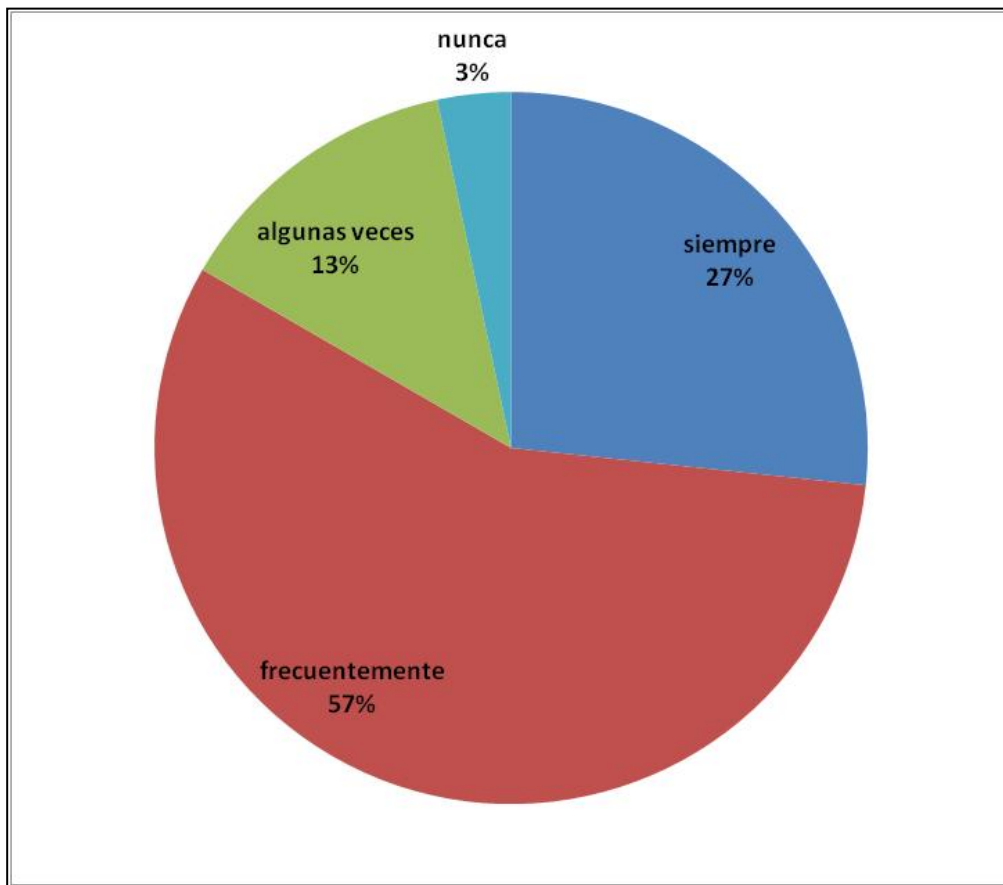
Figura 23. Pregunta 18



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 19: *En las áreas de trabajo se trabaja por objetivos asignados*, frecuentemente se trabaja por objetivos asignados, contestó el 57 por ciento; el 27 por ciento asegura que siempre, el 13 por ciento; algunas veces y solo el 3 por ciento, nunca.

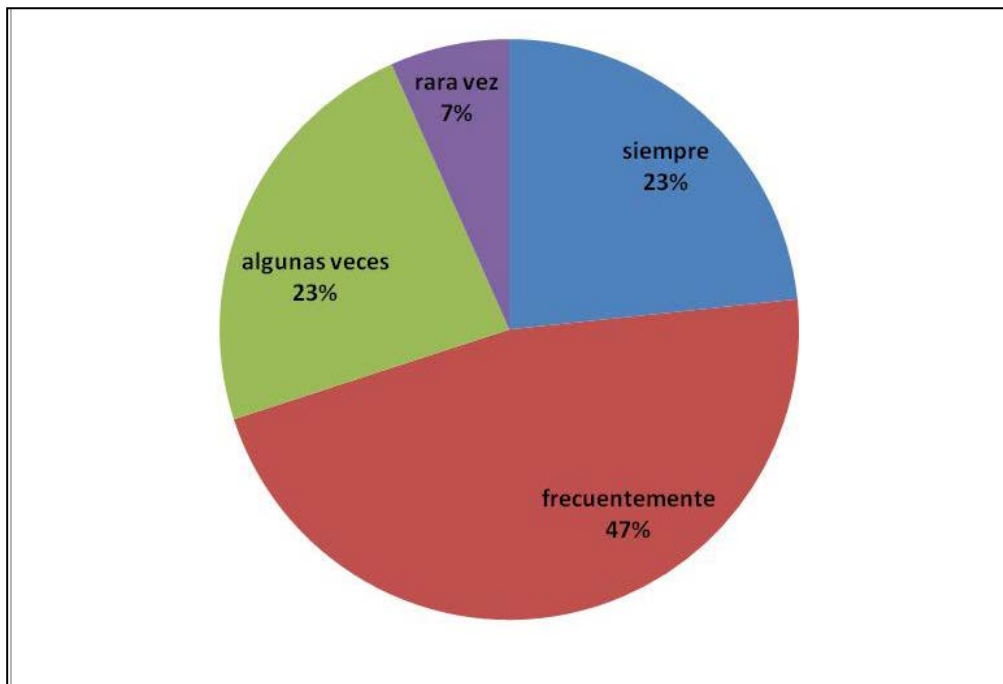
Figura 24. Pregunta 19



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 20: *Se cuentan las herramientas suficientes para alcanzar los objetivos*, el 47 por ciento cuenta con herramientas suficientes para alcanzar objetivos; el 23 por ciento, algunas veces; en la misma proporción respondieron, siempre; mientras que el 7 por ciento asegura que rara vez.

Figura 25. Pregunta 20.



Fuente: Elaboración propia

5.4. Comprobación de hipótesis

El contraste de hipótesis estadística bilateral, trata de probar la hipótesis de que el coeficiente de correlación sea nulo ($r=0$), esto es, que no exista relación alguna entre las variables cuyo coeficiente de correlación se está cuantificando.

Esta salida consiste en una matriz de tipo simétrica que toma valores unitarios en la diagonal. Se muestra para cada par de variables el coeficiente de correlación seleccionado (r), la significación del contraste realizado (p), de modo que cuanto menor sea su valor más fiable será el dato arrojado por el coeficiente de correlación seleccionado y el número de casos no perdidos considerados (N). (González, González, Hernández, Rivas y Romero, 2009)

La hipótesis se confirma al concluir que una adecuada descripción de puestos e identificación clara de las funciones, las competencias y las responsabilidades para cada persona están estrechamente relacionadas con el cumplimiento de sus objetivos en tiempo y forma

La relación $r=1$ una correlación positiva perfecta, aparecen entre: 1. Existe actualización respecto a la descripción de puestos y 2. Se le reconoce a las personas cuando alcanzan las metas. Cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante. Esta relación se encuentra referida en la Tabla 2 *Correlaciones* 4, 5, 6.

Cercano a 1, tomando en cuenta el resultado 0.923, resultado de la relación entre: Las actividades asignadas a mi área son las que le corresponden, y El personal de mi área conoce bien las actividades que les corresponden. Este resultado se encuentra referido en la Tabla 1. En cuanto al resultado 0.958 referido en la Tabla 4,

la relación resulta de: En las áreas de trabajo se trabaja por objetivos asignados, y, En mi área el trabajo se desarrolla en tiempo y forma.

En la correlación se encuentran también varios resultados mayores a 0.8 referidos en la Tabla 2. Estos se refieren a la relación que hay entre: Los equipos de trabajo están consolidados, y Existe actualización respecto a la descripción de puestos. Así como: En mi área, el trabajo se desarrolla en tiempo y forma, y Se le brinda a las personas capacitación respecto las funciones de su puesto antes de ocuparlo. También en la relación de: Se maneja buena comunicación con los homólogos en otras áreas, y Existe actualización respecto a la descripción de puestos; incluyendo este último con su relación respecto a: En las áreas de trabajo se trabaja por objetivos asignados. Por otro lado, en la Tabla 3, mayor a 0.8 se verifica la relación entre: En mi área, el trabajo se desarrolla en tiempo y forma, y Las actividades asignadas a mi área son las que le corresponden.

Otras relaciones interesantes encontradas arriba del valor 0.7, son las relacionadas con la pregunta 20 y 3, esto resulta de: Se cuentan las herramientas suficientes para alcanzar los objetivos y El personal de mi área conoce bien las actividades que les corresponden. Referidos en la Tabla 1. Adicionalmente, en la Tabla 2: Se le reconoce a las personas cuando alcanzan las metas, y, Se le brinda a las personas capacitación respecto a la actualización de las funciones de su puesto. Y otros en la Tabla 4 como: En mi área, el trabajo se desarrolla en tiempo y forma, y, Se cuentan las herramientas suficientes para alcanzar los objetivos, así como este último con: Los objetivos del área de trabajo se alcanzan en el tiempo establecido.

Los resultados de la Correlación de Pearson y bilateral, respecto a las variables mencionadas, se presentan en las Tablas 1, 2, 3, 4, 5 y 6 a continuación:

Tabla 1

Correlaciones 1, 2, 3.

	1. Se me informa	2. Realizo tarea	3.El personal de
2. Realizo tarea	-0.176 0.353		
3.El personal de	0.331 0.074	-0.488 0.006	
4. Se le brinda	0.436 0.016	-0.347 0.060	0.180 0.340
5. Se le brinda	-0.198 0.293	-0.428 0.018	0.097 0.611
6. Existe actual	0.134 0.480	-0.170 0.369	0.078 0.683
7. Personal de m	-0.525 0.003	0.225 0.232	-0.250 0.183
8. Las actividad	0.256 0.173	-0.210 0.265	0.019 0.923
9. Las áreas de	0.574 0.001	-0.494 0.006	0.665 0.000
10. Existe infor	0.455 0.012	-0.365 0.047	0.341 0.065
11. Los equipos	0.613 0.000	-0.336 0.075	0.376 0.044
12. En mi área,	0.221 0.241	-0.129 0.497	0.298 0.110
13. Se maneja bu	0.220 0.243	-0.186 0.326	0.149 0.433
14. Se logran la	0.307 0.099	-0.088 0.645	0.333 0.072
15. Los objetivo	0.320 0.085	-0.279 0.135	0.331 0.074
16. Están claros	0.500 0.005	-0.301 0.106	0.117 0.536
17. Se dan a con	0.630 0.000	-0.462 0.010	0.205 0.278
18. Se le recono	0.475 0.008	-0.507 0.004	0.366 0.047
19. En las áreas	0.651 0.000	-0.192 0.309	0.182 0.334
20. Se cuentan l	0.092 0.631	-0.139 0.464	-0.060 0.754

Fuente: elaboración propia

Tabla 2

Correlaciones 4, 5, 6.

	4. Se le brinda	5. Se le brinda	6. Existe actual
5. Se le brinda	0.534 0.002		
6. Existe actual	0.382 0.037	0.665 0.000	
7. Personal de m	-0.508 0.004	-0.303 0.103	-0.393 0.032
8. Las actividad	0.234 0.214	0.122 0.522	0.252 0.179
9. Las áreas de	0.350 0.058	0.142 0.454	0.151 0.426
10. Existe infor	0.603 0.000	0.360 0.051	0.552 0.002
11. Los equipos	0.256 0.180	-0.162 0.402	0.041 0.831
12. En mi área,	0.029 0.878	0.152 0.423	0.190 0.316
13. Se maneja bu	0.492 0.006	0.349 0.059	0.048 0.800
14. Se logran la	0.264 0.158	0.134 0.482	0.207 0.272
15. Los objetivo	0.228 0.225	0.191 0.313	0.268 0.152
16. Están claros	0.508 0.004	0.164 0.386	0.191 0.313
17. Se dan a con	0.495 0.005	0.156 0.409	0.251 0.181
18. Se le recono	0.388 0.034	-0.055 0.773	0.000 1.000
19. En las áreas	0.358 0.052	-0.161 0.396	0.035 0.854
20. Se cuentan l	0.279 0.135	0.105 0.582	0.150 0.428

Fuente: elaboración propia

Tabla 3

Correlaciones 7, 8, 9.

	7. Personal de m	8. Las actividad	9. Las áreas de
8. Las actividad	-0.307 0.099		
9. Las áreas de	-0.528 0.003	0.198 0.295	
10. Existe infor	-0.541 0.002	0.541 0.002	0.528 0.003
11. Los equipos	-0.428 0.021	0.075 0.701	0.573 0.001
12. En mi área,	-0.273 0.144	0.030 0.875	0.270 0.149
13. Se maneja bu	-0.260 0.164	-0.092 0.630	0.288 0.122
14. Se logran la	-0.268 0.152	0.321 0.084	0.487 0.006
15. Los objetivo	-0.439 0.015	0.256 0.173	0.344 0.062
16. Están claros	-0.338 0.068	0.159 0.402	0.570 0.001
17. Se dan a con	-0.433 0.017	0.120 0.529	0.550 0.002
18. Se le recono	-0.225 0.232	0.146 0.442	0.489 0.006
19. En las áreas	-0.417 0.022	0.184 0.331	0.435 0.016
20. Se cuentan l	-0.337 0.068	0.430 0.018	0.193 0.307

Fuente: elaboración propia

Tabla 4

Correlaciones 10, 11, 12.

10. Existe infor	11. Los equipos	12. En mi área,		
	0.416			
11. Los equipos	0.025			
		0.254	0.065	
12. En mi área,	0.176	0.739		
			0.032	-0.173
13. Se maneja bu	0.089		0.032	-0.173
	0.641	0.870	0.362	
14. Se logran la	0.614		0.253	0.475
	0.000	0.186	0.008	
15. Los objetivo	0.455		0.213	0.798
	0.012	0.266	0.000	
16. Están claros	0.565		0.339	0.232
	0.001	0.072	0.218	
17. Se dan a con	0.654		0.717	0.211
	0.000	0.000	0.262	
18. Se le recono	0.396		0.668	-0.202
	0.030	0.000	0.285	
19. En las áreas	0.460		0.688	0.010
	0.011	0.000	0.958	
20. Se cuentan l	0.357		0.229	-0.048
	0.053	0.232	0.799	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5

Correlaciones 13, 14, 15.

13. Se maneja bu	14. Se logran la	15. Los objetivo		
14. Se logran la 0.767	-0.057			
15. Los objetivo	-0.220	0.622		
	0.243	0.000		
16. Están claros	0.416	0.416	0.282	
	0.022	0.022	0.130	
17. Se dan a con	0.086	0.317	0.296	
	0.653	0.088	0.112	
18. Se le recono	0.213	0.085	-0.034	
	0.258	0.655	0.859	
19. En las áreas	0.268	0.293	0.171	
	0.152	0.117	0.367	
20. Se cuentan l	0.123	0.212	0.263	
	0.517	0.261	0.160	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6

Correlaciones 16, 17, 18, 19.

16. Están claros	17. Se dan a con	18. Se le recono		
17. Se dan a con	0.596			
	0.001			
18. Se le recono	0.394	0.620		
	0.031	0.000		
19. En las áreas	0.440	0.632	0.661	
	0.015	0.000	0.000	
20. Se cuentan l	0.195	0.144	0.306	
	0.302	0.446	0.100	
19. En las áreas				
20. Se cuentan l	0.566			
	0.001			

Fuente: elaboración propia

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

La vocación de la Secretaría como su homologas en Gobierno, es la atención a la ciudadanía de manera oportuna, aún así los resultados de este estudio nos muestran que ante la vorágine de las actividades diarias y la premura de las solicitudes y urgencias de la atención que presenta la misma función, son alentadores.

La hipótesis se confirma al concluir que los empleados tienen una adecuada descripción de puestos e información oportuna de sus responsabilidades, funciones y actividades a realizar y por ello alcanzan sus objetivos en tiempo y forma puesto que en el análisis aparece una correlación positiva perfecta específicamente entre la existencia de la actualización del personal respecto a la descripción de puestos y el reconocimiento a las personas cuando alcanzan las metas. Esto es, cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

Podemos deducir entonces que el tiempo que invierte la organización en la descripción y comunicación de las actividades de los puestos de trabajo no es en vano pues la mayoría de los empleados se sienten con el conocimiento para llevar a cabo las actividades que se les asignan, es decir, se sienten preparados para lograr las metas sin importar los retos que se les imponen.

Se detecta también, que la percepción del personal de la Secretaría de Desarrollo Sustentable en general es positiva, por lo tanto la recomendaciones van dirigidas hacia seguir fomentando los esfuerzos de la actualización de descripción de puestos y su oportuna comunicación.

Por otro lado también se considera la importancia de seguir reconociendo los esfuerzos y congratular a los empleados ante los objetivos alcanzados, aunque formen parte de sus labores cotidianas asignadas. Para la que el alcance de los objetivos continúe, es importante mantener al personal motivado.

Finalmente hago hincapié en la importancia de que los puestos de trabajo estén perfectamente bien definidos y además correspondan a las necesidades sociales con las actividades que se llevan a cabo; sobre todo también a que cada empleado tenga conocimiento y este conciente de lo que su área de trabajo implica y las actividades que tendrá que llevar a cabo desde el principio.

Sirva entonces la conclusión a manera de parabién y exhorto a las intenciones de continuar con las buenas prácticas administrativas para el desarrollo integral de la división de trabajo.

REFERENCIAS

- Allende, P. (2004). *Tesis de Maestría Universidad de las Américas*. Recuperado de:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lii/granados_m_d/capitulo6.pdf
- Babbie, E. (1979). *The practice of social research*. (2a. ed.). Belmont: Wadsworth
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill interamericana.
- Chiavenato, I. (1985). *Introducción a la teoría de la administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 2014, de www.chiavenato.com/espanol
- Christensen, L. (1980). *Experimental methodology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Daft, R. L. (2001). *Essentials of organization theory and design*. Universidad de Michigan: South-Western College Pub.
- Danhke, G. (1989). *Investigación y comunicación*. México: Mc. Graw Hill.
- Davis, K. W. (1995). *Administración del Personal y Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (pág. 47). México D.F.: Pearson Educación.
- Dirección Comercial Wordpress. (2014). Recuperado el 21 de julio de 2014, de <https://direccioncomercial.wordpress.com/>
- DuBrin, A. J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Latin America.
- Garteiz, J. M. (2009). *MY COACH*. Recuperado de <http://www.mycoach.es>

Gobierno del Estado de Querétaro (2014). *Secretaría de Desarrollo Sustentable*.

Recuperado de: www.queretaro.gob.mx.

Gómez M., M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*.

Córdoba: Brujas.

Haimann, T. S. (1985). *Dirección y gerencia: como planificar, organizar, coordinar, gestionar los recursos humanos, motivar y controlar para alcanzar la efectividad de la organización*. Hispano Europea.

Hernández S, R., Fernandez C, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.

Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*.

México: Interamericana.

Koontz, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. (10^a ed.). México:

McGraw Hill.

La web de los RRHH y el Empleo. (2006). *Análisis de puesto en la administración*

de rrhh Recuperado de: <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>

Locke, E. (1968). *Psicología Online*. Recuperado de: [http://www.psicologia-](http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-del-establecimiento-de-metas.html)

[online.com/pir/teoria-del-establecimiento-de-metas.html](http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-del-establecimiento-de-metas.html)

Morales, J. A., Nestor, V. H. (1999). *Salarios: estrategia y sistema salarial o de*

compensaciones. Mc. Graw Hill.

Organización de Estados Americanos: *Ley sobre el estatuto de la función pública:*

(2001). Recuperado de: www.oas.org.

Ray, D. (1998). *Economía del Desarrollo*. Barcelona: Princeton Univ. Press.

Reyes, A. (1992). *Administración de empresas*. México: Limusa.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a ed.). San Diego:

Pearson.

Robbis, S. P. (2000). *Administración*. México: Pearson Education.

Sherman, A. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.

Simon L., Dolan, R. V. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Stoner, J. A. (1996). *Administración*. México: Prectice-Hall Hispanoamericana.

Witzel, M. (2004). *Management: The Basics*. New York: Routlege.

APÉNDICE

Cuestionario

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre la descripción de puestos y el alcance de objetivos. Es importante que tú contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Mi edad es entre: A) 20-29 B) 30-39 C) 40-49 D) más de 50
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Trabajo como: A) Jefe de área B) Gerente o Supervisor C) Director (a) D) Coordinador(a)
E) Supervisor Gerente F) Otro_____.
- 5.- Mi escolaridad es: A) Técnico o comercio B) Bachillerato C) Licenciatura D) Posgrado
- 6.- Dependientes económicos A) Sí B) No
- 7.- Mi situación de trabajo es: A) Sindicalizado B) De Confianza C) Con Plaza
D) Honorarios
- 8.- Horas trabajadas a la semana: A) 40 B) 41 - 48 hrs. C) Más de 48
- 9.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que en general, mejor refleje su situación.

EJEMPLO:

Voy al cine A ~~X~~ B C D E

DEFINICIÓN DE PUESTOS	A	B	C	D	E
Se me informa sobre los tiempos establecidos para el alcance de los objetivos.	A	B	C	D	E
Realizo tareas que otros ya han realizado.	A	B	C	D	E
El personal de mi área conoce bien las actividades que les corresponden.	A	B	C	D	E
Se le brinda a las personas capacitación respecto las funciones de su puesto antes de ocuparlo.	A	B	C	D	E
Se les brinda a las personas capacitación respecto a la actualización de las funciones de su puesto.	A	B	C	D	E
Existe actualización respecto a la descripción de puestos	A	B	C	D	E
Personal de mi área trabaja en actividades que no les corresponden a su puesto.	A	B	C	D	E
Las actividades asignadas a mi área son las que le corresponden.	A	B	C	D	E
Las áreas de trabajo están correctamente delimitadas y claras.	A	B	C	D	E
Existe información precisa y clara sobre las funciones en cada puesto de trabajo.	A	B	C	D	E
ALCANCE DE OBJETIVOS	A	B	C	D	E
Los equipos de trabajo están consolidados.	A	B	C	D	E
En mi área, el trabajo se desarrolla en tiempo y forma.	A	B	C	D	E
Se maneja buena comunicación con los homólogos en otras áreas.	A	B	C	D	E
Se logran las metas en las áreas de trabajo.	A	B	C	D	E
Los objetivos del área de trabajo se alcanzan en el tiempo establecido.	A	B	C	D	E
Están claros los objetivos en las áreas de trabajo.	A	B	C	D	E
Se dan a conocer con oportunidad los objetivos en las áreas de trabajo.	A	B	C	D	E
Se les reconoce a las personas cuando alcanzan las metas.	A	B	C	D	E
En las áreas de trabajo se trabaja por objetivos asignados.	A	B	C	D	E
Se cuentan las herramientas suficientes para alcanzar los objetivos.	A	B	C	D	E