



METODOLOGÍA Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Jetzabel Anahí Sánchez Navarro.
e-mail: jetzanna@gmail.com

Perla del Refugio Escamilla Martínez.
e-mail: perla.esmtz@gmail.com

Adscripción:

Instituto Tecnológico Superior de Rioverde S.L.P.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jetzabel Anahí Sánchez Navarro y Perla del Refugio Escamilla Martínez (2019): "Metodología y elaboración de un manual de análisis y descripción de puestos", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (julio 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/metodologia-elaboracion-manual.html>

Resumen

En la actualidad es de suma importancia que toda empresa, sin importar su giro o tamaño de la misma cuente con un manual de descripción de puestos o manual de análisis de puestos, ya que a través de este documento oficial de la empresa, la contratación e inducción al nuevo personal es más fácil, rápida y práctica. El presente estudio tiene como finalidad implementar un modelo de análisis y descripción de puestos para la empresa de giro comercial Súper Esquina Abasolo a fin de delimitar las actividades y responsabilidades y definir los perfiles de puesto. Dicho estudio es de carácter descriptivo, con un método de recopilación de información mixto con la finalidad de que la información sea clara, precisa, objetiva y válida. Esto lleva consigo la elaboración de cinco puestos y en los cuales se incluyen datos de identificación del puesto, descripción genérica y funciones específicas.

Palabras Clave

Empresa, Manual de Descripción de Puestos, Manual de Análisis de Puestos, Perfiles de Puesto, Modelo de Análisis.

Abstract

Nowadays is very important that all companies, no matter their turn, should have a manual to describe their job positions or analysis of job positions manual, because through this official paper it is easy, fast and practical the recruitment and the induction for the new workforce. The purpose of this work is to implement an analysis model and a description of job positions for the commercial turn called Super

Esquina Abasolo to constrain the activities and responsibilities and define the job positions profiles. This study is descriptive, with a method of information collection mixed in order that the information is clear, precise, objective and valid. This carries with it the development of five jobs and which includes identification data of the post, generic description and specific functions.

Keywords

Companies, manual to describe their job positions, analysis of job positions manual, analysis model, job positions profiles.

I. INTRODUCCIÓN

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización. Representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de estas responsabilidades o tareas y los objetivos. (Chiavenato, 2011, pág. 190)

El análisis y descripción de puestos de trabajo, en cualquiera de sus tres aceptaciones principales: campo de conocimiento, conjunto de métodos y técnicas y resultado de un proceso, es un medio básico de gestión de empresas y organizaciones.

La empresa "Súper Esquina Abasolo", ubicada en el centro del municipio de Rioverde, SLP., tiene como actividad empresarial la compra y venta de productos de abarrotes. Al igual que otras empresas del mismo giro, no cuenta con un análisis de los puestos y además existe una falta de descripción de tareas a realizar.

El objetivo general de la presente investigación es elaborar una propuesta de Manual de Descripción de Puestos para la Empresa Comercial "Súper Esquina Abasolo" (Súper Geroglez S.A. de C.V.) con el fin de mejorar la coordinación de actividades y recursos dentro de la organización.

El presente manual será de cinco de los diferentes puestos con los que se encuentra laborando la empresa. Comienza desde la investigación de perfiles de puestos y termina con la presentación de un manual de perfil de puestos en manera física y electrónica.

El presente manual de descripción de puestos contendrá la información más específica y detallada de las actividades a realizar en cada uno de dos de los diferentes puestos que laboran, ya que no se cuenta con un manual a la fecha actual y que especifique a los trabajadores las actividades a realizar.

La implementación de un manual de puestos ayudará al subordinado a definir correctamente sus actividades. Como objetivo principal es detallar la información de las funciones a realizar en cada puesto del departamento con una investigación previa además de agregar un nuevo diseño al manual actualizado para el departamento.

II. MÉTODO

II.I Población o universo

La estructura organizacional de la empresa comercial está conformada por diversos cargos. Para llevar a cabo esta investigación la población estuvo representada por un representante de cada uno de los cinco cargos que se analizarían que son: Cajera, Empleado de Góndolas, Vigilante, Supervisora de Caja y Auxiliar de Almacén. Contando con la participación del Lic. Miguel Ángel Bueno Noyola encargado de Recursos Humanos que brindó información relevante acerca de los trabajadores en el proceso de recolección de información.

El área de estudio se ubicó en la sucursal de la empresa comercial “Súper Geroglez S.A. de C.V.” (“Súper Esquina Abasolo”) situada en Morelos #332 en el Municipio de Ciudad Fernández.

II.II Tipo de estudio

La presente investigación fue de carácter descriptivo; por cuanto se describieron y analizaron en detalle cada uno de los cinco cargos de la empresa, teniendo como objetivo desarrollar un MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS PARA LA EMPRESA “SUPER GEROGLEZ S.A. DE C.V. (SUPER ESQUINA ABASOLO)”.

Esta investigación fue de campo, por cuanto los datos que se recolectaron fueron extraídos directamente del ambiente estudiado sin alterar ninguna de las variables; es decir, se tomó la información para la descripción y análisis de los cargos, directamente de los trabajadores que laboran en la empresa comercial “Súper Geroglez S.A. de C.V.” (“Súper Esquina Abasolo”), a través del cuestionario y observación directa.

II.III Descripción del instrumento

Para efectos de esta investigación, se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario. En base a la búsqueda previa de cuestionarios aplicados en otras investigaciones, investigaciones que tienen un enfoque similar a esta investigación, y a partir de ahí, se desarrolló una serie de preguntas que inclinarán al resultado de nuestra investigación.

El cuestionario consistió en un formulario de preguntas abiertas, en el cual los ocupantes del cargo respondieron a las interrogantes planteadas en este.

Fue aplicado a:

- Cajera
- Supervisora de la Caja
- Empleado de Góndolas
- Auxiliar de Almacén
- Vigilante

Los ocupantes de los cargos, que fueron el objeto de nuestro estudio; respondieron por escrito todas las indicaciones posibles sobre el cargo, su contenido y sus características.

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

EMPRESA:

PUESTO:

SALARIO:

HORARIO:

EDAD:

SEXO:

ESTADO CIVIL:

1. ¿Cuál es el nombre de la Institución en la que labora?
2. ¿Cuál es el puesto o la función que desempeña que ocupa dentro de la organización?
3. ¿Existe algún código que tenga asignado su puesto?
4. ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?
5. ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza? Escriba con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior.
6. ¿A quién supervisa usted en sus labores? Mencione enseguida los cargos bajo su supervisión directa
7. ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?
8. Mencione los contactos con otros departamentos o empresas, defina los deberes y responsabilidades implicados en estos contactos internos o externos.
9. ¿Cuánto es su ingreso mensual?
10. ¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, de coordinación u operativas?
11. ¿En qué horario desempeña usted sus funciones?

12. ¿En qué lugar desempeña usted sus funciones?
13. ¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización?
14. ¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro de la organización?
15. ¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal de la organización?
16. Explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo:
17. ¿De qué valores es responsable?:
 - a) En cuanto a valores monetarios:
 - b) En cuanto a materiales:
 - c) En cuanto a bienes muebles e inmuebles:
 - d) En cuanto a equipo:
 - e) En cuanto a supervisión:
 - f) En cuanto a tramites:
18. Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades:
19. Describa las condiciones en que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables:
20. ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?
21. ¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?
22. Las actividades que realiza, ¿Son congruentes a su puesto?
23. ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

II.IV Procedimiento de recolección y manejo de la información

Los datos recopilados a través del cuestionario fueron clasificados para la elaboración del Manual de Análisis y Descripción de Puestos, con la finalidad de concentrar la información relevante en una tabla de datos por cada puesto. Para esto utilizamos el programa Microsoft Word.


Tabla 1. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><u>•Análisis de puestos:</u> Puesto se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización.</p>	Actividades a realizar en el puesto.	Función de actividad. Nivel Salarial percibido
	Especificación del puesto	Conocimiento Habilidades Nivel de estudio
<p><u>•Descripción de puestos:</u> Representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (por qué lo hace).</p>	Estructura del puesto	Conocimientos requeridos Habilidades requeridas Escolaridad Salario
	Descripción de responsabilidades	
	Tiempo empleado	
	Herramientas o métodos a utilizar	

III. RESULTADOS

Una vez recolectada la información a través de la aplicación del cuestionario a los cinco trabajadores de la empresa "Súper Geroglez S.A. de C.V."; es decir, a los cinco trabajadores de cada uno de los cinco puestos analizados; entre los cuales se encuentran (cajera, empleado de góndolas, supervisora de caja, vigilante y auxiliar de almacén), ésta información fue constatada con el Gerente de Recursos Humanos con la finalidad de depurarla para presentarla lo más objetiva posible a fin de presentar una información que permitiera la visualización de la descripción de cada uno de los cinco, de los diferentes cargos con que cuenta la empresa.

Tabla 2. Ficha de Descripción del Cargo: Empleado de Góndolas.

	Manual de Descripción y Análisis de Puestos Super Geroglez S.A. de C.V. (Super Esquina Abasolo)	Página No. 1
		Fecha de Elaboración: Junio/2017
		Fecha de Aprobación:

Descripción y Análisis del Cargo:

Empleado de Góndolas

Código Denominación del Puesto: Empleado de Góndolas.

Código Reporta a: Encargado de Góndolas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Auxilia al cliente en sus compras.
 - Mercadería bien exhibida y ordenada de acuerdo a las pautas que se le indique.
 - Arma las cabeceras de las góndolas.
 - Mantiene la higiene en góndolas y muebles en los que se exhibe la mercancía.
 - *Coloca y verifica que los precios de los productos sean los correctos.*
 - Realiza el conteo de los productos exhibidos en góndolas.
 - Solicita oportunamente los productos en stock a Almacén.
 - Distribuye los productos en góndolas con sus respectivos precios.
 - Embolsa, si es necesario, los productos de una mejor manera.
 - Verifica la fecha de caducidad de los productos y avisar al Encargado de Góndolas cuando están próximos a vencer para poder ofertarlos con tiempo.
 - *Mantiene en todo momento la góndola llena en caso de que falte algún producto, dicho espacio deberá ser llenado con otro producto.*
 - Separa y entrega a Almacén los productos que se encuentren en mal estado.
 - Aprende los nombres de los productos de su góndola y para que sirve cada uno de ellos para poder asesorar al cliente en caso que lo solicite.
-

ANÁLISIS DEL PUESTO:

Requisitos Intelectuales:

Escolaridad: Secundaria

Experiencia: No necesaria.

Aptitudes:

Fuerza física para ordenar y reponer productos de góndolas y mobiliario. *Capacidad de comprender instrucciones sencillas, para realizar actividades fijas que no comprometen los objetivos del área.* Tratar de forma cortés y efectiva al público en general. *Autonomía y capacidad de tomar decisiones.*

Responsabilidades:

Responsable del equipo que maneja.

Revisar que la mercancía este en buen estado.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de trabajo favorable.


Con un riesgo mínimo de lesiones musculares, teniendo en cuenta que el riesgo cero no existe.

Elaborado Por:
Anahí Sánchez Navarro

Revisado Por:

Autorizado Por:

Tabla 3. Ficha de Descripción del Cargo: Cajera.

	Manual de Descripción y Análisis de Puestos Super Geroglez S.A. de C.V. (Super Esquina Abasolo)	Página No. 2
		Fecha de Elaboración: Junio/2017
		Fecha de Aprobación:

Descripción y Análisis del Cargo:

Cajera

Código Denominación del Puesto: Cajera.

Código Reporta a: Caja.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Coge los productos de uno por uno y los escanea.
- Coloca el código de los productos envasados.
- Realiza pedidos de mayoreo.
- Si es necesario, apoyar en el área de empacar el mandado al cliente.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza la cobranza de los productos adquiridos por el cliente.
- *Saluda cordialmente.*
- Está atenta y dispuesta para darle una buena atención al cliente.
- Pregunta efectivo o crédito.
- Digitaliza el monto recibido.
- Realiza la cobranza respectiva, teniendo sumo cuidado al recibir el efectivo por las compras verificando los billetes y las monedas.
- Entrega el ticket o factura según el cliente lo requiera.
- *Entrega el cambio con delicadeza.*
- *Dice muchas gracias por su visita...*
- Verifica el buen funcionamiento y el uso de los equipos y maquinas a su cargo.
- Tiene cuidado con la mercancía puesta cerca de caja.
- Entrega los cupones para sorteo de acuerdo a la temporada.
- Tiene conocimientos sobre los productos de venta, precios y ofertas.
- Realiza el cuadre de caja diario al final del día, informando sobre la entrega de efectivo y productos vendidos.
- Retira los dispositivos especiales de seguridad de los productos.
- Realiza devoluciones o cambios

ANÁLISIS DEL PUESTO:

Requisitos Intelectuales:

Escolaridad: Bachillerato General o Técnico en Administración o Contabilidad.

Experiencia: No necesaria.

Aptitudes:

Aptitud para realizar operaciones y cálculos matemáticos. (*Los cálculos matemáticos son parte de la actividad diaria de un cajero. Tener confianza en su habilidad para realizar operaciones y cálculos matemáticos es de suma importancia ya que aun contando con computadoras y calculadoras, el cajero tiene que contar el dinero que ingresa del cliente y el que regresa a él*). Habilidad de una comunicación efectiva y observación. Comprender instrucciones sencillas, realizar cálculos matemáticos para realizar encuadre de caja exacta. Tratar en forma cortés y efectiva al público en general.

Responsabilidades:

Es responsable de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor por ventas de productos.

Puntualidad en las actividades asignadas a su puesto.
Cuidar el equipo que maneja (computadora, escáner, lapiceros, etc.).

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de trabajo favorable.

Elaborado Por:
Anahí Sánchez Navarro

Revisado Por:

Autorizado Por:

Tabla 4. Ficha de Descripción del Cargo: Vigilante.



**Manual de Descripción y
Análisis de Puestos
Super Geroglez S.A. de C.V.
(Super Esquina Abasolo)**

Página No. 3

Fecha de Elaboración:
Junio/2017

Fecha de Aprobación:

Descripción y Análisis del Cargo:

Vigilante

Código Denominación del Puesto: Vigilante.

Código Reporta a: Jefe de Guardias.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Cuida los bienes de la empresa.
 - *Permanece en el área asignada previamente por el encargado.*
 - *Reporta de inmediato al encargado las actividades que alteren el orden del establecimiento, que atenten contra los bienes de la empresa.*
 - *No abandona el área asignada sin autorización correspondiente del encargado.*
 - *Comunica verbalmente, al turno entrante, pendientes, órdenes recibidas u observaciones.*
 - *No retirarse del área hasta que le entregue físicamente al turno entrante.*
 - Traer uniforme, lo mismo que el equipo para el desempeño de su trabajo que lo identifique como vigilante.
 - Controla la entrada o salida de mercancía.
 - *Verifica que las ventanas y puertas y otros accesos estén cerrados al finalizar el horario.*
 - *Efectúa llamadas telefónicas a los cuerpos de seguridad en caso de ser necesarios.*
 - *Tiene conocimiento de los sistemas de seguridad de la institución.*
-

ANÁLISIS DEL PUESTO:

Requisitos Intelectuales:

Escolaridad: No requerida (*Educación Básica*).

Experiencia: Deseable (*Defensa personal o disciplina afín o supervisión básica*).

Aptitudes:

Responder favorablemente ante situaciones de peligro. Buen trato con los clientes y el personal (establecer relaciones interpersonales). Tomar decisiones ante cualquier contingencia. Tener conocimiento de los reglamentos de la empresa y del propio puesto. Manejo de equipo de detección de incendios.

Responsabilidades:

Es responsable del uso de materiales, equipos y herramientas tales como radio, forniture con esposas, gas pimienta, tolete, entre otras.

Debe hacer presencia preventiva para evitar sustracciones por parte del personal o los clientes.
Es responsable por la seguridad de otros.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de trabajo favorable.

La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente.

El trabajo se considera pesado.

Elaborado Por:
Anahí Sánchez Navarro

Revisado Por:

Autorizado Por:

Tabla 5. Ficha de Descripción del Cargo: Supervisora de Caja.



**Manual de Descripción y
Análisis de Puestos
Super Geroglez S.A. de C.V.
(Super Esquina Abasolo)**

Página No. 4

Fecha de Elaboración:
Junio/2017

Fecha de Aprobación:

Descripción y Análisis del Cargo:

Supervisora de Caja

Código Denominación del Puesto: Supervisora de Caja.

Código Reporta a: Coordinador de Tienda.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
 - Verifica y analiza los movimientos de caja.
 - Realiza reposiciones de caja chica.
 - Realiza devoluciones por cualquier tipo de error, ya sea de la cajera o cliente.
 - Retira efectivo de caja si es necesario.
 - Realiza apartado de productos.
 - Organiza los horarios del área.
 - Atiende a clientes por mayoreo.
 - Envía pedidos a domicilio.
 - Atiende al público en general.
 - *Elabora requisiciones de material de trabajo.*
 - *Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo.*
 - *Prepara el balance diario de ingresos y egresos.*
-

ANÁLISIS DEL PUESTO:

Requisitos Intelectuales:

Escolaridad:

Bachillerato General o Técnico en Administración o Contabilidad.

Licenciatura trunca (Contabilidad o Administración).

Experiencia:

Antigüedad en la empresa, para conocer las políticas de la Empresa.

Haber estado en el puesto de Cajera o haber sido capacitada en ese puesto.

Aptitudes:

Manejo de efectivo. Manejo de computadora, impresora y calculadora. *Expresarse claramente en forma verbal y escrita. Habilidad para manejar documentos. Seguir, así como también, dar instrucciones orales y escritas. Tratar en forma cortés a funcionarios y a público en general. Independencia, que no necesite aprobación de subalternos.* Responsable en su trabajo.

Responsabilidades:

Es responsable de la operación o cuidado del equipo y materiales de uso en el área de caja. Responsable directo de dinero en efectivo, títulos y valores y custodia de materiales. *Las decisiones que se toman para la ejecución normal del trabajo.* Coordinar las tareas del personal bajo su cargo, para cubrir todas las áreas bajo su supervisión. *Del trato que ofrecen las cajeras al cliente.*

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de trabajo favorable.
Reducida probabilidad de sufrir accidentes por el ejercicio de sus tareas.

Elaborado Por:
Anahí Sánchez Navarro

Revisado Por:

Autorizado Por:

Tabla 6. Ficha de Descripción del Cargo: Auxiliar de Almacén.



Manual de Descripción y
Análisis de Puestos
Super Geroglez S.A. de C.V.
(Super Esquina Abasolo)

Página No. 5

Fecha de Elaboración:

Fecha de Aprobación:

Descripción y Análisis del Cargo:

de Almacén

Auxiliar

Código Denominación del Puesto: Auxiliar de Almacén.

Código Reporta a: Encargado de Almacén.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Recibe, revisa y organiza la mercancía adquirida por la Empresa.
 - Colabora en la clasificación de la mercancía que ingresa a Almacén.
 - Registra y lleva el control de la mercancía que ingresa y egresa del Almacén.
 - Distribuye y moviliza mercancía.
 - Recibe, verifica y despacha las requisiciones de mercancía.
 - Custodia la mercancía existente en el Almacén.
 - Mantiene en orden equipo, reportando cualquier anomalía.
 - Realiza cualquier otra tarea afín que se le sea asignada.
-

ANÁLISIS DEL PUESTO:**Requisitos Intelectuales:**

Escolaridad: Secundaria

Experiencia:

Ninguna

(Un año de experiencia en el área de manejo de Almacén).

Aptitudes:

Para organizar el trabajo. Tratar en forma cortés al público en general. Habilidad para realizar cálculos numéricos. Captar instrucciones orales y escritas.

Responsabilidades:

En cuanto a materiales de las mercancías que acomoda en el almacén, para darle rotación adecuada y evitar dañar los productos.

Es responsable de la custodia de materiales.

Es responsable de toma de decisiones de nivel operativo.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de trabajo favorable.

Trabajo de pie en un sitio cerrado, en condiciones en ocasiones desagradables.

Elaborado Por:
Anahí Sánchez Navarro

Revisado Por:

Autorizado Por:

IV. CONCLUSIONES

La descripción y el análisis de puestos es la plataforma que sirve punto de arranque a varias actividades básicas de la administración de personal.

Es fundamental en la selección de personal, porque el Jefe de Recursos Humanos se basa en ese análisis para conseguir y seleccionar al trabajador que más adecuadamente pueda llenar la vacante, sin la necesidad de estar recurriendo en cada ocasión al jefe de departamento que haya solicitado al individuo.

Es básica la orientación que el empleado debe recibir al ser contratado porque ahí se especifican las características del puesto, y por lo tanto le harán saber que se espera de él y cuáles son los límites de su trabajo.

En general, se puede concluir que el manual de descripción de puestos, es una herramienta, con la cual deben de contar todas las empresas de cualquier ramo, si desean tener una buena organización y coordinadas todas sus funciones, porque la empresa que se encuentra bien organizada con su objetivo bien definido alcanzara las metas deseadas, ya que a su vez el personal sabe qué hacer y cómo hacerlo, por lo tanto este conjunto de elementos les asegura un buen lugar en el mercado.

El desarrollo de este trabajo permitió analizar a detalle cada una de las funciones que se llevan a cabo en la empresa Súper Geroglez S.A. de C.V. , misma que ayudó a la obtención de datos precisos, con los cuales se realizó el Manual de Descripción de Puestos.

Finalmente, como una recomendación a la empresa, es dar seguimiento a dicho manual, ya que es de suma importancia para alcanzar sus objetivos deseados.

V. REFERENCIAS

Aguilar-Morales. (2010). *Formato y cuestionario para elaborar el análisis de puesto* . México: Network de Psicología Organizacional.

Bryan, L. (1975). *Job Evaluation: A Critical Review*. Londres: George Allen and Unwin.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, DF: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria.

Chruden, J. H. (1963). *Personal Management*. Cincinatti: South Eastern.

Gan, F., & Trigine, J. (2012, Junio). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones* (Vol. 55). Mexico. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44955216>

John, O. (1944). *Gerenciamento da qalidad total: TQM*. Sao Paulo: Nobel.