



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



# Análisis y descripción de los puestos de trabajo<sup>1</sup>

## Introducción

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo ello, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las Organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

## Antecedentes del Análisis y Descripción de los puestos de trabajo

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminales en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage,

---

<sup>1</sup> Fuente: [www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/](http://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/)

en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control (33).

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el “padre” de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la GRH. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.(33)

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento (11).

## **Análisis y Descripción de los puestos de trabajo. Conceptos y Objetivos.**

Antes de entrar en materia de conceptos, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo, a partir de la bibliografía consultada:

- Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.
- El análisis de los puestos de trabajo 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 (7,32). Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo (28).
- Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta (34).
- El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.(3)
- El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.
- Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia el tándem persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una

organización de forma similar a como el tándem producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada.

- Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía. No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter coyuntural; no estructural. Las posibles combinaciones resultado de cruzar la existencia/inexistencia de empleados y puestos de trabajo pueden ser observadas en el gráfico 2.(6)

Puesto SI; Persona SI	Puesto No; Persona SI
<b>PUESTO CUBIERTO</b>	<b>EXCEDENTE DE PLANTILLA</b>
Puesto SI; Puesto NO	Puesto NO; Persona NO
<b>PUESTO VACANTE</b>	<b>PUESTO POTENCIAL</b>

Gráfico 1. Adaptado de ELORDUY MOTA (1993)

- Normalmente este proceso es acometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando un puesto, a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente.(31)
- Como última de las reflexiones apuntadas debemos señalar que la figura del puesto de trabajo es el principal referente de la gestión de carreras. Por tanto, los individuos y las organizaciones evaluarán esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados.(31)

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual (18):

- Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- Especificaciones del puesto de trabajo: esta relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico. Figura 1.



Figura 1: Elementos del diseño de los puestos de trabajo

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- Elemento: Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- Tarea: Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.

- **Función:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- **Obligación:** se le denomina así a las diversas compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Se trata de una o mas funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como “una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros” (8).
- **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Por las características del tema objeto de estudio se hace necesario adentrarnos un poco en los aspectos relacionados con puesto de trabajo a partir del análisis e interpretación de las definiciones encontradas en la literatura consultada.

PERETTI (1987), en este sentido, afirma que este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes (materiales, organizacionales, ambientales) del mismo(29).

PEÑA BAZTAN (1990) lo define como “la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. (...) Dada la importancia, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis.”(28).

Según LOUART(1994) puesto de trabajo no es mas que: “punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse”(20).

Insistiendo un poco más en el puesto de trabajo, señalaremos que NOE, HOLLEMBECK, GERHART y WRIGHT (1994) presentan esta figura desde una perspectiva de proceso; es decir, inputs concurren en un puesto de trabajo para dar lugar a una serie de outputs.(24)



Figura 2. Proceso que ocurre en los puestos de trabajo

Efectivamente, en una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos outputs, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia. Finalmente señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el Análisis y Descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. Los autores consultados lo definen como:

DESSLER (1994) define el análisis de puestos de trabajo como el “procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”(10).

CARREL, ELBERT y HATFIELD (1995) señalan que es el “proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”(5).

Similar resulta la definición ofrecida por DUCCESCHI (PUCHOL, 1993): “proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve”.(30)

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan:

- “Que hacen” los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
- “Como lo hacen”: Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
- “Para qué lo hacen”: Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

- Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.
- Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de

guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.

- **Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.
- **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.
- **Valoración de Puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

Otras Finalidades en las que contribuye o participa:

- Administración de salarios
- Seguridad e higiene del trabajo
- Planes de carrera
- Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras. (18)

## Profesiograma De Cargos

A partir del ADPT se elabora el Profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

Según A. Cuesta Santos "el Profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan en la figura 3, es el resultado de las actividades claves de ADPT, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativo.(9)



Figura 3: Componentes esenciales del ADPT

Para J. M. Fourgous citado por M. Fernández Ríos, el Profesiograma debe contener las seis rúbricas siguientes:

1. La identificación del puesto: Denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.
2. El objetivo del puesto: La situación dentro del organigrama.
3. Las responsabilidades del puesto.
4. Las relaciones: relaciones en el seno de un equipo, animación, contactos, influencias sobre el trabajo de otros que no tienen relación de supervisión con el puesto que se describe y que se ejercida a través del intercambio de información o de opinión.
5. Las condiciones físicas de trabajo: descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo. En cuanto a las exigencias mentales se consideran la concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento, etc., que el puesto requiera para el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta tanto la frecuencia con que se los requiere cuanto la complejidad del razonamiento requerido.

6. Requerimientos para ocupar el puesto: Deberán indicarse las condiciones mínimas que debería reunir el ocupante ideal del puesto que se describe los cuales no coincidirán necesariamente con los que posee el ocupante real del puesto, incluye:
- Estudios: Nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, se refieren a aquellos que se adquieren fuera de la empresa, con sus propósitos general y no necesariamente para un puesto específico.
  - Cursos de especialización: Se especificaran aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.
  - Experiencia previa y entrenamiento: Se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para una persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito, este en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios, desarrollo de carreras.(14)

De acuerdo con el criterio de los autores consultados en la literatura especializada (Sikula, 1989 (33); Cadalzo, 1996(4); Harper y Lynch, 1992(18); Cuesta, 1997(9); Hernández, 2001(19)) en el profesiograma se deben reflejar los siguientes aspectos:

- Nombre del cargo u ocupación
- Dirección de trabajo.
- Objetivos
- Responsabilidades
- Relaciones con otros puestos
- Calificación técnica
- Nivel de escolaridad requerido
- Habilidades y conocimientos requeridos
- Cualidades Físicas
- Sexo
- Características psicológicas necesarias.

Es necesario precisar que el profesiograma no puede constituir un documento estático en el tiempo y ajeno al micro y macro entorno laboral. Sobre este aspecto señala A. Cuesta: "Como tendencia actual es hacia puestos polivalentes o de multihabilidades, habría que garantizar que los profesiogramas, perfiles de cargos o perfil por competencia se mantengan consecuente con esa tendencia, de manera que no signifique encasillamiento o traba legal, sino un marco referencial, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en vertiente horizontal como vertical" (9).

Para la confección de los profesiogramas de cargos es necesario durante el proceso de investigación brindar la mayor información posible familiarizando al personal implicado con las concepciones modernas de GRH, a fin de obtener la máxima colaboración de todos, fomentar el diálogo y la comunicación, para eliminar suspicacias que procedimientos de este tipo suelen generar entre los empleados.

En cuanto a la redacción de los profesiogramas de los cargos no existe un esquema fijo de presentación y descripción de un puesto, no obstante en la bibliografía consultada se sugiere el uso de un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente.

Fernández Ríos (14) sobre el tema, recomienda:

- Sólo valen hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
- La descripción debe ser sencilla.
- Palabras ambiguas como: "tal vez", "puede", "ocasionalmente", "pocas veces", siempre son fuentes de conflictos interpretativos y en consecuencia habrán de evitarse.
- Si se describe un puesto de trabajo es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así debe indicarse con la máxima claridad y transparencia.
- Un puesto de trabajo no es ninguna "historieta" que haya que ser contada. En consecuencia debe usarse un correcto estilo literario, con corrección y fluidez sintáctica.
- Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias.
- Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo.

Teniendo en cuenta los estudios realizados es recomendable establecer un procedimiento para el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo y a partir de este elaborar el modelo de profesiograma de cargos, que permita recoger toda la información necesaria acerca de las características y requisitos del candidato para ocupar el puesto de trabajo.

El procedimiento de Análisis y Descripción de puestos de trabajo utilizado debe brindarle información detallada y abarcadora a la Organización de todos los puestos de trabajo, para su estudio y al grupo de experto que una vez procesada dicha información decidirán los aspectos claves que debe estar en el profesiograma de cargos, teniendo en cuenta la repercusión e importancia de estos en el desenvolvimiento del ocupante del puesto.

Esto nos permitirá que cuando se necesite consultar el profesiograma para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.

### Bibliografía

1. Amaro Guzmán, Raymundo : Administración de Personal, Editorial Limusa, México 1987.
2. BARRANCO, Francisco Javier: Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación. Madrid: Pirámide, 1993.
3. Beer, M. et al. "Dirección de los Recursos Humanos". México CECSA, 1990.
4. Cadalzo Díaz, Yanela. "Los perfiles de los puestos de trabajo: Base fundamental en la organización de la Gestión de los Recursos Humanos". Tesis, 1996.

5. CARREL, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D.: Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce. New Jersey: Prentice Hall, 5ª ed., 1995.
6. CHERRINGTON, David J. : The management of human resources. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 4ª ed., 1995
7. CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 1988.
8. CHRUDEN, J. Herbert y SHERMAN, Arthur W.: Personnel Management. Cincinnati: South-Eastern. 1963.
9. Cuesta, Armando. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Ediciones FAR, La Habana, 1997.
10. DESSLER, Gary: Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall, 6ª ed., 1994
11. Ducceschi, M. "Técnicas modernas de Dirección de Personal", Ibérico Europea de Ediciones, S.A, Madrid, 1982.
12. FERNANDEZ CAVEDA, Alberto: La Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Enfoque directivo general y las condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual. Bilbao: AEDIPE, Deusto. 1990.
13. Fernandez Isord, 2003
14. Fernández Ríos, Manuel. "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.
15. Finanzas al Día: Normas Generales de Contabilidad.
16. Harper y Lynch. "Manuales de Recursos Humanos". Madrid. Ed. La Gaceta de los Negocios
17. Hernández Darías, Ileana: "Procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el CQF". Tesis, 2001
18. LOUART, Pierre (1994): Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
19. LUCAS ORTUETA, Ramón De: Manual de personal. Técnicas de dirección de personal. Madrid: Index, 1987.
20. McCORMICK, E.J.; JEANNERET, P.R. y MECHAM, R.C.): "A study of job characteristics and job dimensions based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ)" Journal of Applied Psychology. Vol. 56. Pág. 347-368. (Versión al Español) 1972
21. Montero, R., Tendencias en la Gestión de los Recursos Humanos en la Entrada del Siglo XXI. Conferencia Primer Taller de GRH, ISPJAE; La Habana, Cuba. 1998.
22. NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry y WRIGHT, Patrick M.: Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage. Homewood: Austen Press. 1994.
23. Núñez, J., Teoría y Metodología del Conocimiento. MES. ENPES, Cuba. 1989.
24. Palenzuela Páez, Iris: "Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el CENSA". Tesis, 1998.
25. Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Editorial "Félix Varela", La Habana, 2002
26. PEÑA BATZAN, Manuel: Dirección de personal. Organización y técnicas. Barcelona: Evade, 1990.
27. PERETTI, J.M.: Gestion des Ressources Humaines. París: Vuibert Entreprise, 1987.
28. PUCHOL, Luis: Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC. 1993.
29. SANCHEZ BARRIGA, F.: Técnicas de administración de recursos humanos. México: Limusa, 3ª ed. Unidad 3. 1993.
30. Sikula, Andrew F. "Administración de R.H: Conceptos Prácticos". México, Limusa, 1989.
31. Sánchez García, José Carlos: Selección de Personal. Guía Práctica, Ediciones España, 1993.
32. TYSON, Shaun y YORK, Alfred: Administración de Personal. México: Ed. Trillas, 1989.
33. WERTHER, William B, Jr. y DAVIS, Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mcgraw-Hill, 3ª ed. 1990.
34. Zayas, E. El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas. Serie: Temas de Dirección. No. 004. ISTH. Holguín, Cuba. 1990