UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

ANALISIS DE PUESTOS PARA (USO DE) PSICOLOGOS

GUINDA

T R A B A J O

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

GERARDO GARCIA MOLINA

MEXICO, D. F. SEPTIEMBRE DE 1984.

DEDICATORIA:

A MI MADRE Y PADRE IN MEMORIAN.

AGRADECIMIENTOS:

Mi más sincero reconocimiento a mi asesor Alvaro Jimenez O,por obsequiar su conocimiento y apoyo,ya que sin ello no se hubiese podido llevar a cabo el presente trabajo.

A mis hermanos Jesús y Elvira,quienes directa e indirectamente,supieron guiar este camino.

A mis hijas cuyo reflejo de inocencia,obliga necesariamente a la superación.

A mi esposa Martha por su colaboración y constante apoyo.

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N

En la actualidad,se va haciendo cada vez mas necesario la introducción de técnicas para poder coordinar todas las actividades inherentes a una organización,logrando así los objetivos fijados por la misma y el desarrollo integral del hombre.

Con la relativamente poca gente disponible en el mercado de mano de obra,elevación del salario mínimo,las solicitudes de nuevas contrataciones y prestaciones,junto con otros avances económicos,el personal se ha convertido en uno de los mayores,de todos los recursos de un solo costo que utiliza el gerente,así se deduce que debe alcanzarse el uso óptimo de este recurso con el mínimo de desperdicio,habilidad y talento.El presente y el futuro de toda empresa dependen en mucho de lo bien que se administre el recurso humano.La habilidad,satisfacción y cooperación de los empleados deben elevarse al máximo y lograr así el crecimiento organizacional.

La tecnología se esta ampliando a un ritmo creciente y sus adelantos han dado ciertas habilidades especializadas que son demasiado caras.

La computadora,la automatización la movilidad de mano de obra y los procesos del trabajo,han traído con ellos un mayor énfasis en la importancia del personal,debido a las consecuentes especializaciones dentro de la administración moderna y la necesidad de manejar en forma mas efectiva el recurso vital.

El campo de la administración de recursos humanos esta determinado por el complejo de los problemas propios de las

relaciones de trabajo que se establecen en una organización y las personas que prestan sus servicios para ellas,ya sean considera-- das en forma individual o colectiva.Estos problemas son de naturaleza diversa y de alcances variables,han sido de gran interés institucional e individual que éstos reciban atención adecuada,tra-- tando de armonizar los objetivos institucionales con los intere-- ses de quienes prestan sus servicios en ellas,es por ello que se- necesitan utilizar sistemas acordes al conocimiento de los pues-- tos de trabajo.

En una institución el trabajo se divide en unida-- des manejables que puedan ser ejecutados por empleados asignados- a ellas,la unidad mas pequeña de la organización,en la cual se a- grupan las tareas es el puesto,como asignación de trabajo esta separado y diferenciado de los demás puestos dentro de la organización.

Un inicio útil en el trabajo de admisión y colocación del recurso humano es pensar en términos de la mejor identificación posible entre éste y el puesto vacante.Esto es lógico y- suena como un enfoque bastante sencillo,sin embargo se presentan- dificultades cuando tratamos de fijar los requisitos del puesto - en términos específicos.

Tomar adecuadamente las actividades y los aspectos de comportamiento que demanda un puesto y que ejerce una vasta influencia sobre las relaciones humanas.

En cada organización existe una serie de descripciones de puestos cada una define las obligaciones y relaciones junto con los resul

tados que se esperan,debe hacerse notar que pocas descripciones - incluyen todas las obligaciones y responsabilidades que realmente entraña el puesto.

Una planeación cuidadosa debe determinar las características del puesto: las funciones a realizar,los objetivos del puesto en términos mensurables,como realizarlas en términos de antecedente,conducta y consecuente,tiempo y nivel de ejecución.

La dificultad que existe para precisar el contenido de un puesto obliga a utilizar un sistema para analizarlo,que-es en sí la base técnica y requiere fundamentalmente:

"1.- Recabar los datos metódicamente y con precisión.

2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo,de los subjetivos que requiere el trabajador.

3.- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos en forma lógica y-considerarlos por escrito con precisión.

4.- Archivar los resultados de los análisis en forma tal que se - logre su mejor manejo y aprovechamiento."(1).

Requisitos de estilo.-

1.- Claridad.El uso de términos ambiguos que puedan entenderse en dos o más sentidos,da lugar a confuciones,deben extinguirse.

2.- Sencillez.Debe emplearse un lenguaje accesible a todos,esto - incluye el uso de tecnisismos que son de uso corriente en la-empresa.

---

(1) EL ANALISIS DE PUESTOS.Reyes Ponce A.Ed. limusa.México,1980.

3.- Concisión. Debe emplearse el menor número de palabras.

4.- Precisión. Deben evitarse el uso de términos vagos tales como: "frecuente","largo",etc...

5.- Viveza. Debe evitarse la enumeración en tonos grises, para ello la observación es conveniente. Ayuda a tener esta cualidad el empleo de verbos funcionales, en presente indicativo, tales como: corta, taladra, revisa, etc...(2)

Para la aplicación de esta técnica no basta su conocimiento, sino que se debe tener muy en cuenta que las personas que la apliquen sean las mas capacitadas para hacerlo, por lo tanto para que esta técnica realmente aporte beneficios existen especialistas (entre ellos el psicólogo del trabajo) que son las personas mas indicadas para llevarla a cabo, pues tienen conocimiento de lo que ha sido el hombre, sus necesidades, ambiente e intereses.

"En cuanto a la técnica, no es casual que el análisis de puestos aparezca en el primer plano dentro de las aplicaciones. En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el area de recursos humanos, es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de ahí se podrán iniciar otro tipo de estudios tendientes a la administración de salarios, calificación de méritos, mejora en los métodos de reclutamiento, selección, contratación manuales de organización y demás procedimientos que son la base de la planeación de los recursos humanos.

(2) Loc. Cit. 1.

Nos preguntamos entonces ¿por que es importante la técnica de análisis de puestos?.Pensemos que todo elemento integrado en la organización requirió ser seleccionado,contratado,adiestrado,evaluado en su trabajo y con frecuencia precisamente en su puesto.Resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos,dado que la tarea o el trabajo a efectuar en una organización se realizará por medio de las divisiones,departamentos o secciones que existan en la misma,pero siempre se concentrarán las labores a nivel de cada puesto."(3).

Por ello es importante definir las características de cada puesto a fín de establecer los requisitos necesarios para el desempeño con posibilidades de éxito,para ello nada mejor que el análisis mismo,dado que los puestos no existen aisladamente,se requiere de un parámetro de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí.Debe aclararse que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto de trabajo sin importar quien lo ocupe.

Hasta donde sea posible los puestos deben ser estructurados de manera que permitan a los empleados utilizar plenamente sus talentos y energías,además de considerar los aspectos económicos,la estructuración también debe hacer posible que obte-

---

(3) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.Arias Galicia F.Ed.trillas Biblioteca técnica de ciencias sociales.México,1979.

ner satisfacción en su trabajo y una sensación de identificación- tanto con el puesto como con la organización.

La satisfacción derivada del trabajo,puede repre-- sentar una de las mayores fuentes de motivación,lo cual inducirá- a dar el mayor esfuerzo.

"Las mejoras en el diseño de puestos durante el movimiento de administración científica fueron dirigidas hacia la - eliminación rearreglo o combinación de varios elementos que componían un solo trabajo para que pudiera desempeñarse con mayor fa-- cilidad y rapidez.La especificación o dilución del trabajo resultante de tales esfuerzos solía hacer que se dividieran varios --- puestos en dos o mas de ellos cada uno con menores obligaciones"- (4).

El punto importante es que cada organización debe- preocuparse por contar con un inventario de recursos humanos que- le permita conocer ciertamente experiencias,habilidades,conoci--- mientos,intereses,etc...de cada uno de los elementos de la misma- manera que puede hacer frente a las necesidades presentes o futu- ras ya sea de selección,capacitación,condiciones laborales,etc...

Una de las técnicas que auxilian en este inventa-- rio lo constituye el análisis de puesto,de esta manera,el presen- te estudio tiene por objeto la elaboración de un cuestionario de-

---

(4) ADMINISTRACION DE PERSONAL.Chruden & Sherman.Ed.cecsa.México, 1978.

análisis de puesto que sirva de ayuda y consulta al psicólogo del trabajo en sus multiples actividades inherentes al puesto de trabajo,se trata de la construcción de una herramienta que específicamente servirá al psicólogo en sus actividades de:

1. Detección de necesidades de adiestramiento y capacitación.
2. Adiestramiento y capacitación.
3. Inducción.
4. Estudios del trabajo.
5. Ergonomía
6. Calificación de méritos
7. Relaciones humanas
8. Reclutamiento y
9. Selección de personal.

A su vez se pretende que el instrumento posea las siguientes ventajas:

a) De fácil aplicación
b) Tener solidez administrativa
c) Evita caer en trivialidades
d) Accesible a la comunidad de psicología del trabajo
e) Que el manual para su aplicación sirva de guía y consulta en la aplicación del cuestionario
f) Sin problemas de espacio a la hora del llenado
g) Los datos que arroje el instrumento puedan compaginarse con la información proporcionada por el trabajador y jefe inmediato superior.

CAPITULO 1

A N T E C E D E N T E S.

En la revisión bibliográfica realizada en el presente trabajo,nos percatamos de la creciente necesidad de la creación de un formato para realizar el análisis de puesto,que à diferencia con los demás sea congruente con la información que requiere el -- psicólogo del trabajo.

Haciendo un análisis de las preguntas que formulan- los formatos existentes,nos encontramos que la información esta -- centrada en un contexto meramente administrativo,ayudando en poco- a las actividades realizadas en psicología del trabajo.

A manera de conclusión diremos que no existe en el- mercado un formato de análisis de puesto que arroje información -- que satisfaga los requerimientos del psicólogo del trabajo.En su - gran mayoría los formatos existentes carecen de objetividad,es decir que sea mensurable en sus objetivos,que especifiquen la conducta en términos de antecedente,conducta y consecuente,ante esta falta de objetividad originan incertidumbre en la información obtenida y propician un mal aprovechamiento de la investigación realizada en los puestos de trabajo,ejemplo:

Podemos preguntarnos ¿que se entiende por "iniciativa"?¿a que se refiere el término "inventiva"?.Otros aspectos cuestionables lo son el de si,este tipo de información ¿es de utilidad en caso afirmativo ¿en que medida?,¿que consecuencias tiene para - la organización estos ambiguos informes?,¿en que medida nos ayuda- dicha información para conocer los requisitos que el puesto demanda de su ocupante?,¿en relación a que parámetro se medirán estas - conductas en el recurso humano?.

Si encuestásemos acerca de los conceptos ambiguos- anteriormente citados,nos damos cuenta de que existen infinidad de opiniones que divagan y se pierden del sentido original en la aplicación de la técnica de análisis de puesto,estas situaciones no deben ocurrir en un formato de análisis de puesto que posea caracteristicas mensurables y que arroje información congruente con las - necesidades en psicología del trabajo,de esta manera considero importante:

1. Encausar el análisis de puesto hacia un enfoque de psicología - del trabajo,procediendo a operacionalizar las preguntas que conforman el área de "descripción específica".Se preguntará en términos de antecedente,conducta y consecuente los comportamientos emitidos por los sujetos en el cumplimiento de sus deberes.
2. Con objeto de obtener información objetiva de las actividades - que se realizan en el puesto de trabajo,se pedirán los objetivos del puesto,tanto parciales como finales presentados en forma mensurable.
3. La elaboración de un manual con instrucciones precisas sobre el uso en la aplicación del formato de análisis de puesto para uso de psicólogos.
4. Que sea aplicable a tres niveles de organización:operativo,oficinista y ejecutivo.

Por lo tanto como resultado de la aplicación del -- instrumento (análisis de puesto para -uso de- psicólogos) se espera que:

I - Sirva de herramienta y guía al psicólogo del trabajo en las ac

tividades inherentes para con el puesto de trabajo (capacita-- ción,selección,ergonomía,etc...).

II- El manual de consulta y guía uniformará la aplicación del instrumento.

III-La información recopilada por el instrumento,sea compaginable- con la información recogida tanto de trabajador como de jefe - inmediato superior.

A. UN POCO DE HISTORIA.

"Durante la edad media la industria favoreció un -- tipo de análisis y valoración de puestos expontáneos,al establecer diferentes relaciones entre aprendices,operarios y maestros.

Mas adelante,el acontecimiento que más influyó en - el contenido de las tareas,fué la aparición de la producción en masa que dió lugar a la edad de la máquina.A medida que la industria iba progresando y las unidades de operación de multiplicaban,el aumento en la producción exigía mayor especialización por parte del- trabajador,así el obrero metalurgico primero se convirtió en mecánico,herrero o fundidor y más tarde,en algunos casos,pasó a ser un especialista en grabado de cabezales o fabricación de machos.

Cada uno de estos pasos hacia la especialización radical disminuía el grado de habilidad del trabajador.A lo largo de este periodo de fluctuación contínua de las exigencias de habili-- dad,fueron mejorando las condiciones de trabajo,aparecieron instrumentos que reducían el esfuerzo físico,ahorrando energías a los -- trabajadores y se empezó a manejar materiales y equipo cada vez más costoso.

En el siglo XIII se desarrolló la gran industria de mercados internacionales,logrando con esto quitarse el yugo del -- feudalismo,en el cual una gran cantidad de hombres lograron su libertad civil.Surge el régimen corporativo 'en el cual los hombres- de un mismo oficio,profesión o especialidad se unen para la defensa de sus intereses comunes'.

La rotación de los ascensos era demasiado lenta,---

pues los aprendices tenían que esperar a los demás que tenían más-edad se hicieran maestros para poder ascender,es por eso que se unen formando 'asociaciones de compañeros' que son prohibidas y perseguidas hasta que desaparecen,pero se seguía progresando técnicamente hacia más y necesaria producción,aunado a las ideas liberales de los siglos XVII y XVIII,termina con el sistema corporativo.

La revolución francesa.-

En francia el decreto de 1871 predica que el hombre podía dedicarse al trabajo,profesión,arte u oficio que más le conviniése;con ello dan nacimiento a una organización jurídica meramente individualista influenciada por las leyes liberales y para respetar los principios de la libertad,impide las asociaciones particulares y deja al hombre aislado y luchando por sí mismo.El estado funge como policía de ahí la famosa consigna 'laisses-faire',en ese tiempo el salario esta sujeto,se decía a la oferta y la demanda,pero con esta area considerada como una ley natural que no dependía del hombre,ni de la acción del estado,resultaba no sólo inútil,sino contraria a los principios de la economía tratar de intervenir en su fijación.

En el mismo año el servicio civil de los E.U.A. llevó a cabo los primeros ensayos sobre análisis y valoración de puestos,pero el concepto actual no aparece sino hasta cuarenta años después.

En este momento los inventos y descubrimientos de la mente humana abren las puertas a la manufactura de artículos o a la prestación de servicios que los hombres apetecen.

Aparece la máquina y se desborda una impetuosa co-- rriente de febril actividad que transforma radicalmente los usos y formas de vida.

Las condiciones de trabajo son infrahumanas,exis--- tiendo jornadas hasta de dieciocho horas diarias,el trabajo es un- verdadero tormento,pues aprovecha al hombre desde sus primeros --- años y únicamente le da para comer.

El hombre había sido arrojado a un mundo de'leyes - liberales' infrahumanas y monstruosas;las reacciones no se hiciéron esperar.De todas partes y de acuerdo a todas las filosofías -- surgiéron voces protestando por la situación,estos grupos pidiendo justicia se pueden dividir en dos grandes tendencias:la socialista y la cristiana.

En las reacciones socialistas encontramos tres etapas:

1. La sentimental.Que se reduce a teorías sueltas en las que se reclaman derechos y la abolición de la propiedad privada.

2. La etapa utópica.Sismondi defendió la necesidad del salario mínimo.Saint Simón traza los planos de una monarquía industrial donde el poder esta en los trabajadores.Sus sueños no contaron con el- apoyo económico y quedaron en papel.

3. Etapa científica.La primera internacional hace su primera aparición en Londres en el que se pide jornada de diez horas,la aboli-- ción del régimen del salario y la unión internacional de todos los obreros.

En tanto que en EUA.en 1871 en Midvale Steel Compa-

ny,el análisis del trabajo hecho por Frederick Taylor consistía -- principalmente en la enumeración de los pasos necesarios para la -- producción de una unidad y del trabajo necesario para la realiza-- ción de cada paso,su objeto era determinar un tiempo base para la- producción.

En julio de 1889 el congreso marxista en París sa-- lió la segunda internacional y el pensamiento sacialista tenía al- fín un programa definido,algunas conclusiones a las que se llegó:- jornada de ocho horas,prohibición del trabajo a menores de catorce años,prohibición del trabajo a mujeres y menores de dieciocho años descanzo semanal de treinta y seis horas,prescripción del salario- en especie,medidas higiénicas e institución de la fiesta del prime ro de mayo.

Reacciones católicas. En la primera mitad del siglo XIX aparecieron las primeras protestas de varios ministros de la - iglesia.Su gran mérito fué el de 'integrar los problemas dentro -- del orden público y social dentro de las preocupaciones doctrina-- les de los católicos' y de hacer resaltar la significación de la - iglesia y de la religión por la vida pública".(1).

En 1909 la Comisión del Servicio Civil de Chicago -

---

(1). ESTUDIO DE LA VALORACION DE PUESTOS EFECTUADO EN UNA EMPRESA- DEL ESTADO DE MEXICO.Rodríguez Guzmán Ma. Teresa.Tesis a la - Lic. en Psicología.UNAM.1972.

elaboró un plan de exploración para los trabajadores del estado y en 1909-10 la Conmonwealth Edison Company desarrolló un programa- de análisis de puestos aplicándolo a circunstancias industriales,- bajo la dirección de Firffgham.

Las ideas de F.W. Taylor no atrajeron la atención - de las empresas sino hasta 1911,con la aplicación de Shop Magana-- ment;puede considerarse como uno de los iniciadores de los análi-- sis de puestos.

Los métodos de recopilación de datos y de resulta-- dos sufrieron un mejoramiento constante a partir de 1911.

En las primeras etapas de desarrollo se pidió con - frecuencia a jefes de departamento y sobrestantes que especifica-- ran el tipo de personas necesarias para llenar una vacante.Esta -- costumbre no pareció ser un método satisfactorio para obtener las- características de un puesto y los encargados de la contratación - empezaron a entrevistar a sobrestantes y obreros,con objeto de te- ner mas conciencia de las actividades realizadas en el puesto.Al - principio se tomaron sólo notas sueltas,mas tarde se tomaron des-- cripciones mas elaboradas intentando agrupar 'elementos comunes' - se añadieron las listas de comprobación para obtener los datos que se presentaron a este tipo de registros.

En este caso las descripciones de trabajo tomaron - ambas formas,enunciados descriptivos,renglones de una lista de com- probación,reemplazando así las notas sueltas por expedientes com-- pletos.

Aún cuando la Conmonwealth Edison Company estable--

estableció los salarios con base en los análisis de puestos, los primeros usos de esta técnica parecieron haber sido para usos distintos en la determinación de salarios, así como lo indica la encuesta de 1916. De las treinta firmas incluídas, 15 informaron haber hecho algún estudio de análisis de puestos, empleando los datos obtenidos para los siguientes propósitos: selección de nuevos empleados, traslado y ascenso, coordinación de actividades, promoción de higiene y seguridad y estimulación de mejores relaciones con los empleados.

Durante el periodo precedente a la segunda guerra mundial en énfasis pareció concentrarse en la realización de estudios de tiempos y movimientos, en el mejoramiento de los análisis de puestos, desarrollo de las descripciones y especificaciones de puestos.

La dificultad en obtener empleados, la capacitación de grandes grupos de trabajadores no calificados, la conservación de éstos y la presencia de otros problemas derivados de las condiciones caóticas originadas por la guerra, aumentaron el interés administrativo hacia un movimiento relativamente nuevo; la administración de personal.

En 1924 Merril L. Lott introdujo uno de los métodos de valuación de puestos vigente aún, su plan incluía quince factores o características de trabajo algunas innecesarias, otras sin relación, pero aún siendo poco elaborada en relación con los actuales sirvieron de base para afrontar los problemas y necesidades entonces existentes.

Debido a la creciente especialización e individualización,ls nomenclatura de las tareas se hizo mas compleja,algunas ocupaciones caían bajo la misma nomenclatura,aunque diferían extraordinariamente en cuanto a la habilidad,esfuerzo y responsabilidad,así como algunas condiciones de trabajo,en cambio otras muy semejantes se identificaban por separado.

A partir del año treinta el ámbito de las contrataciones colectivas quedó considerablemente ampliado,especialmente gracias a la sindicalización de varios millones de trabajadores especializados.

La contratación colectiva elevó los salarios,a pesar de que no se concedía demasiada atención a las irregularidades en las tarifas,como consecuencia se produjo tal barullo,que tanto la gerencia como los sindicatos carecían de un sistema adecuado que les permitiera desglosar el trabajo,para así poder fijar salarios y así recurrir a él en la contratación colectiva.

La segunda guerra mundial actuó como estimulante en el empleo de los análisis de puestos.

Una clasificación mas sistemática se hizo imperativa bajo la jurisdicción de War Labor Board (W.L.B.).

Las organizaciones que habían establecido tabuladores para W.L.B. o para el Teasury Departament se encontraron en una situación envidiable;a las compañías que todavía no habían establecido un programa y presentaron un plan propuesto a la W.L.B. se les permitió desarrollarlo para su aprobación.

Durante este periodo la popularidad del análisis de

puestos siguió creciendo,en parte por el hecho de que surgieron -- nuevas ocupaciones,nuevas a concecuencia de los cambios introducidos por los métodos de producción y en parte para justificar los - aumentos de salarios que habían provocado la ley de 1942,dicha ley versaba sobre la estabilización de sueldos y salarios en E.U.A.Esta ley y la de 1950 para la producción y la defensa pretendían rea justar las injusticia y garantizaban los aumentos por antiguedad y méritos,siempre que se concediesen en un plan de análisis y valoración de puestos aprobado.

Aunque el análisis de puestos respondía inicialmente a las necesidades de la gerencia de disponer de un método para la determinación de tarifas diferenciales de salarios equitativos, no hay que perder de vista las otras ventajas que proporcionó a -- cuantos adoptaron sus métodos formales."(2).

Siempre que se ha aplicado correctamente la técnica de análisis de puesto ha contribuído a reducir el número de reclamaciones,a simplificar las negociaciones de salarios y a eliminar cualquier mal entendido,poniendo en claro las líneas de autoridad. Al trabajador con datos precisos y técnicas imparciales,el mando - se hace menos subjetivo y aumenta la justicia,propiciando un am--- biente cordial en las relaciones humanas.

---

(2). VALUACION DE PUESTOS.Elizabeth Lanhan.Ed.cecsa.México,1980.

B. DEFINICION DEL ANALISIS DE PUESTO.

Aún cuando el uso de análisis de puesto en las empresas es vasto,no existe una forma de uso universal,las descripciones de puesto normalmente incluyen las mismas secciones,no así las mismas definiciones,debido en parte a la gran diversidad de objetivos que en ellas impera.Respecto al concepto de la técnica de análisis de puesto se han derivado varias acepciones:

En el Manual de Adiestramiento y Consulta para el Análisis de Puestos[3]:"El análisis de puestos se define como el proceso de determinación por observación,entrevista y estudio y como informe de las actividades significativas del trabajador,sus necesidades y de los hechos de naturaleza técnica y ambiente que son específicos de cada puesto o empleo.La determinación de labores que integran el puesto y de las destrezas,conocimientos,capacidad y responsabilidad que exige al trabajador para un rendimiento exitoso".

Arias Galicia F.[4] define:"Análisis es un método lógico que consiste en separar las partes que integran un todo,con el fín de estudiar independientemente cada una de ellas,así como las relaciones que existen entre las mismas,así pues el análisis-

---

(3) MANUAL DE ADIESTRAMIENTO Y CONSULTA PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.Arden R.W.Ed. trillas.Temas de administración.México 1972 pp.15,21,22,23.

(4) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.Arias Galicia F.Ed.trillas Biblioteca de ciencias de administración.México 1977 pag.117.

de puestos estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo,los requisitos de la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones que privan al sistema donde se encuentra enclavado".

La U.S. Employment Service[5]:"El análisis del trabajo se define como el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa al trabajo específico mediante la observación y el estudio.Es la determinación de tareas que componen un trabajo,de las habilidades,conocimientos,capacidades y responsabilidades para su adecuado ejercicio que diferencía al trabajo de los demás".

Raph C. Davis[6]:"Análisis del trabajo es la definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con objeto de determinar los requisitos,desde el punto de vista de la organización.En este aspecto difiere fundamentalmente del estudio de tiempos y movimientos,en la mayor parte de los casos se emplea por el departamento de personal para obtener información referente a un trabajo y al trabajador con objeto de facilitar el reclutamiento,lapromoción,la transferencia y la capacitación.".

C.W.Litle[7]:"En pocas palabras el análisis del trabajo ha tomado al fín su puesto en cualquier parte,como el estu--

---

(5) Loc.Cit. (2) Pag.263.

(6) Loc.Cit. (2) Pag.163,164.

(7) Loc.Cit. (2) Pag. 164.

dio de la división de funciones subsecuentes a la realización del trabajo con objeto de proporcionar datos a la unidad hombre-trabajo,que requiere el departamento de personal."

Job National Personnel[8]:"Es el proceso que resulta en el establecimiento de los componentes de un trabajo determinado,las características necesarias en el empleo para su adecuado - ejercicio."

Agustín Reyes Ponce[9] y Samuel Romero B.[10] concuerdan- con la definición de puesto:"Puesto es un conjunto de operaciones cualidades,responsabilidades y condiciones que forman una unidad- de trabajo específica e impersonal."

"Si la carga de un trabajo es bastante pesada puede requerir mas de un empleado,de este modo posición es el puesto o porción del mismo que es desempeñado por un empleado,cada posición tiene algunas caracteríticas:

a) Tiene amplitud y propósitos definidos.
b) Exige tiempo completo del trabajador
c) Involucra hacer el trabajo que utiliza aptitudes,conocimientos y capacidades relativas.

Se puede definir como un grupo de posiciones idénticas con respecto a sus labores o tareas principales y significativas y lo suficientemente parecidas para justificar que sean cu-

---

(8) Loc.Cit. (2) Pag. 164.

(9) Reyes Ponce A.EL ANALISIS DE PUESTOS.Cecsa.México,1980.pag.16

(10) R.B.Samuel.LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU APLICACION --- PRACTICA A LA EMPRESA MODERNA.cecsa.México,1980.pag.27.

biertas con un simple análisis."(11).

Ma. del Carmen Reyes C.[12];"El análisis de puestos-constituye la forma más objetiva para delimitar funciones correspondientes a cada puesto en cada empresa.El término de análisis - de puestos se emplea algunas veces para designar un record escrito,también significa la investigación de actividades o posición - que implica deberes,calificaciones y atributos".

José Ramón Silva[13]": ...dentro de un contexto particular del análisis del trabajo,se realiza el estudio metodológico con el fín de encontrar la combinación hombre-máquina y de condiciones de trabajo...esto con el fín de especificar cuales ejecuciones pueden realizarse mejor,ya sea por medio de las máquinas - ó para buscar cual es el hombre que debe realizar dicha tarea en-forma óptima."

"El análisis de puestos es un conjunto de factores deberes y responsabilidades que en el marco de ciertas condiciones de trabajo,constituyen la laboración del individuo." (14).

---

(11) Loc. Cit.(3).

(12) Reyes Cervantes Ma. del Carmen.ELABORACION DE UN MANUAL DE - ANALISIS Y VALORACION DE PUESTOS.Tesis a la Lic. en Psicología.UNAM.1975.

(13) Silva J. Ramón CONSIDERACIONES TEORICAS DEL ANALISIS DE PUESTOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ERGONOMIA.Tesis a la Lic.- en Psicología.UNAM. 1975.

(14) La Pierre,Loc.Cit. (13).

"La determinación de tareas que comprende el trabajo y de las habilidades,conocimientos,aptitudes y responsabilidades requeridas por el trabajador para obtener en él un rendimiento satisfactorio y que lo diferencía de los demás."(15).

"El análisis de tareas se considera como un enfrentamiento ante el hecho de una tarea,para conocerla lo mas perfectamente posible y nunca extenderse más allá de la extención de -- los datos."(15).

" El análisis de puestos es un proceso mediante el cual se determinan los elementos que componen un trabajo,herramientas,maquinarias y materiales empleados,adiestramiento especial,capacidad,ritmo de trabajo y riesgos pertinentes,condiciones - en las que el trabajo se desarrolla."(15).

" Por medio de un análisis de tareas se recoge la- información relacionada con el contenido de las tareas y de los - requisitos necesarios para el trabajo,así como las habilidades,-- responsabilidades y condiciones de trabajo exigidas por el puesto."(15).

Mollinet Lucrecia Sosa[16]:"El análisis de puestos - es la técnica como su nombre lo indica en el análisis o sea desmenuzar,desprender,separar ordenadamente los elementos que componen un puesto,todos esos elementos son estudiados hasta tener un cono

---

(15) Loc.Cit.(13).

(16) Mollinet Sosa Lucrecia.VALUACION DE PUESTOS EN LA FIJACION - DE SUELDOS Y SALARIOS.Tesis a la Lic. en Psicología.UNAM.--- 1975.pag. 47.

cimiento perfecto de ellos,ordenéndolos de acuerdo al método para posteriormente darlo a conocer,o sea traducirlo a términos utilizables.

Jimenez O. Alvaro[17]:"...ésta consiste en entrevistas con jefe inmediato y obrero o empleado y observaciones sistemáticas en las conductas o actividades para definirlas en forma:descriptiva,sistemática,clara,topológica y temporal y situacionalmente."

George R. Terry[18]:"...análisis de puestos,el que puede definirse como el proceso de estudiar críticamente las obligaciones y funcionamiento de los puestos."

"El análisis de puestos es la forma en que las empresas especifican con toda precisión el campo de acción de cada uno de los empleados en la cual se señalan con toda claridad sus actividades,autoridad y sus correspondientes responsabilidades, con objeto de poder exigir mas apropiadamente el cumplimiento de las obligaciones."(19).

Una conclusión que nos proporciona una idea genérica de las distintas definiciones,quedaría como sigue: análisis de puesto es una técnica que consiste en el desglosamiento de las tareas que conforman una unidad de trabajo y de las responsabilidades y de los requisitos que éste demanda para su adecuado ejercicio.especificando las condiciones en las que se encuentra enclavado.

---

(17) Jimenez O. Alvaro COMO ENTRENAR EN SELECCION POR OBJETIVOS - Guajardo Impresores.Fac. de Psicología.UNAM.1977.

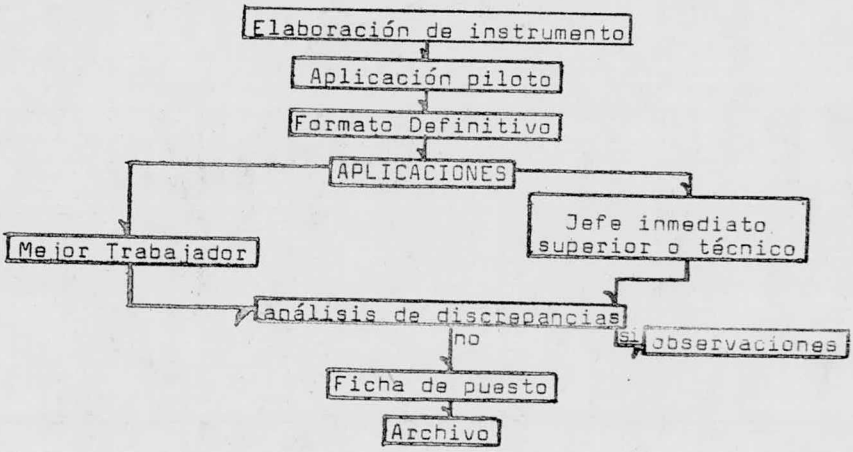
(18) George R. Terry PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.Cecsa.México.1974.

(19) MANUAL DEL CURSO DE RECURSOS HUMANOS.Volk's Wagen.México.1971.

C. DEFINICION SUGERIDA EN EL PRESENTE TRABAJO.

Debido a las características del instrumento, se empleará una definición diferente a la habitual puesto que el sistema de recopilación se realizará operacionalizando las conductas en las actividades que se realizan en el puesto.

Este modelo de cuestionario preguntará a los sujetos sobre cuales son los estímulos antecedentes, la conducta laboral y las concecuencias que tiene dicha conducta, en especial para el individuo, de esta manera nuestra definición queda: análisis de puesto es el procedimiento que permite identificar las actividades en forma descriptiva, temporal topográfica y situacional y de los conocimientos que son indispensables para que un ocupante lo ejecute así como los niveles de eficiencia, materiales, aparatos y herramientas que deben emplearse, tal vez el diagráma 1 ilustre los pasos que deben cubrirse en este procedimiento.



Diagráma 1. Ilustración de los pasos a cubrir en el procedimiento.

Con objeto de identificar al mejor trabajador mencionaré la mejor forma de hacerlo,pregunte simplemente a su jefe-inmediato superior "¿quien es?",éste se percata perfectamente de-quien recibe los resultados de trabajo.

D. FUNCION DE LOS ANALISIS DE PUESTO.

La información requerida en los puestos varía en tipo y enfoque según las necesidades a cubrir en un programa, sin embargo la información debe ser precisa, sin tener en cuenta el uso final que pretenda darse, sin omitir algún detalle del contenido de trabajo, en general sus usos son:

1. Consejo vocacional. La información del puesto orienta al trabajador dándole ideas precisas sobre las labores y requisitos de adiestramiento que conducen a ellas.
2. Valuación de puestos. Proporciona los datos necesarios sobre las operaciones a desempeñar, cada uno sobre una base objetiva de valuación.
3. Calificación de méritos. Determina los requisitos mediante los cuales se mide a un empleado sin favoritismos.
4. Sistema de incentivos. En base a los datos arrojados sobre las tareas a realizar y las responsabilidades que el puesto entraña.
5. Selección de personal. Determina los requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante en la organización. Una información detallada sobre los puestos, coloca sobre una base objetiva el reclutamiento, la entrevista y la colocación.
6. Adiestramiento y capacitación. Identificar los repertorios que deben poseerse para realizar el trabajo. El contenido de los cursos y la selección de los trabajadores a entrenar dependen en gran medida de los datos proporcionados por el análisis de puesto.

7. Mejor aprovechamiento del recurso humano. Al proporcionar información completa de todos los puestos, funda las bases de las relaciones humanas e incrementa la responsabilidad.

8. Organización. Proporciona datos sobre obligaciones y responsabilidades de cada puesto en cada una de las areas de operación - clasifica los puestos en jerarquías.

9. Coordinación. La información relativa a los puestos son base para que los trabajadores y administración logren un entendimiento común.

10. Seguridad industrial. Localiza las fuentes potenciales de peligros ocupacionales y sirve para desarrollar procedimientos de deguridad que eliminen esos peligros.

11. Manual de operaciones y procedimientos. Proporciona información sobre la forma de desempeñar los trabajos en los puestos y la forma de encadenamiento de éstos.

En estos términos nos encontramos que específicamente esta dirigido a:

"Los directivos.

a) Representa la oportunidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto.

b) Orienta las discusiones sobre el tipo de contrataciones ya sea individual o colectiva.

c) Arroja información sobre la planeación de recursos humanos a - futuro.

d) Permite delegar la autoridad y el trabajo técnicamente.

Los supervisores.

a) Conocer ciertamente las labores a su vigilancia

b) Proporciona conocimientos sobre el funcionamiento de la empresa

c) Delimita responsabilidades

d) Ayuda a eliminar fallas en el trabajo.

Los trabajadores.

a) Realizan mejor y mas fácilmente conociendo en detalle lo que debe hacerse en el trabajo.

b) Le señala los objetivos del puesto

c) Le hace saber como hacer,lo que se debe hacerse.

d) Le delimita su autoridad

e) Ayuda a saber si esta obrando bien

f) Mejora el ambiente para con sus compañeros de trabajo.

Al departamento de personal.

a) El conocimiento de las funciones que debe administrar,coordinando las tareas,fomentando y estimulando,para cumplir con eficiencia y colaboración.

b) Colocar al trabajador de acuerdo a sus aptitudes,

c) Buscar la persona adecuada al puesto.

d) Ayuda a inducir al trabajo a un nuevo empleado.

e) Indispensable en la valuación de puestos.

f) Para fines contables y presupuestales.

g) Para determinar montos de fianzas y seguros

h) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.

i) Como una técnica científica para mejorar la administración de recursos humanos.

A la empresa.

a) Permite discutir sobre bases formales a los ejecutivos de cualquier organización

b) Evita fuga de responsabilidades"(20)

Como una aportación el formato de análisis de puesto para (uso de) psicólogos permite:

Al Psicólogo.

a) Conocer ciertamente los datos sobre capacitación en la forma de realizar las labores.

b) La inducción se facilita al conocer el contenido de las tareas.

c) Arroja información sobre los repertorios que el sujeto debe poseer,coadyuvando al adiestramiento.

d) El conocimiento de los diferentes niveles de organización funda las bases del desarrollo organizacional.

e) Proporciona los objetivos parciales y genérico de lo que debe realizarse en el puesto de trabajo,ayudando en mucho a la determinación de necesidades de capacitación.

f) Al proporcionar las bases para el estudio de la ingeniería de puestos implica necesariamente a la ergonomía,indicando el estudio de métodos,mediante la exposición de procedimientos defectuosos o duplicación de esfuerzos.

h) desglosando los puestos y la organización de las partes que la integran colabora en el estudio del trabajo.

i) Previene accidentes cuando arroja información sobre los riesgos

---

(20) Loc. cit. (9).

de trabajo a que esta expuesto el ocupante.

i) Informa adecuadamente los requisitos que demanda el puesto base de la selección de personal.

j) Ayuda en mucho al reclutamiento dando a conocer las diferentes fuentes de localización del recurso humano.

k) Facilita la entrevista con los datos arrojados en la requisición.

l) Facilita la contratación.

m) Informa de los deberes que el puesto entraña obligando a una calificación de méritos fuera de favoritismos.

n) Al delimitar funciones mejora el ambiente de trabajo y las buenas relaciones humanas.

Es indudable que las bondades de la técnica son vastantes, siempre y cuando su aplicación sea la más adecuada y en beneficio del recurso humano, a falta de dicha técnica tenemos que:

"a) Origina incertidumbre sobre las obligaciones y deberes.

b) Falta de conocimiento exacto sobre la importancia de los puestos.

c) Engendrá descontento de las cualidades y responsabilidades que supone el trabajo.

d) Hace defícil el cumplimiento de las tareas.

e) Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de hacer el trabajo.

f) Obliga a realizar una selección deficiente y llena de favoritismos.

g) Entorpece la planeación y distribución del trabajo.

h) Dificulta las remuneraciones apropiadas.

i) Cambios incorrectos en el salario cuando se transfiere o asciende a un empleado.

j) Incrementa los favoritismos.

k) Desconocimiento de la fijación del salario de un nuevo puesto.

l) Presión sindical para favorecer a ciertos trabajadores.

m) Discusiones de contrato individual o colectivo.

n) Imposibilita realizar auditorías administrativas."(21).

---

(21).Loc.Cit. 3

E. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL ANALISIS DE PUESTO.

El análisis de puesto se divide básicamente en seis-áreas,algunos formatos en el campo de trabajo obsrvan variaciones-pero en general se comprenden:

I - DATOS GENERALES DE ORGANIZACION

II- IDENTIFICACION DEL PUESTO

III- DESCRIPCION GENERICA

IV - DESCRIPCION ESPECIFICA

V - ESPECIFICACION DEL PUESTO

VI- CONDICIONES DE TRABAJO

I - DATOS GENERALES DE ORGANIZACION.Se incluye la información relativa a la empresa,tales como:

I.1. Nombre de la institución.La razón social con que se le conoce

I.2. Rama o giro.Abarca la dirección que sigue al compuesto de actividades de la organización,es el conjunto de empresas dedicadas a actividades similares:industrial,comercial,servicios.

I.3. Actividad.La especificación de la rama o giro.

I.4. El domicilio legal donde se llevan a cabo las actividades de-la vida empresarial.

II - IDENTIFICACION DEL PUESTO.

II.1. Nombre del puesto.El propósito principal es diferenciar el - puesto de los demás dentro de la organización,se recomienda-sea breve y descriptivo,como base en el intento de unificar-criterios se usarán los siguientes:

"a) Toda persona que tiene a su mando personas debe llamarse "je--fe".

b) Para distinguir altos jefes se recomienda llamar a aquellos --- gerentes y expresar la materia.

c) Cuando un gerente cuente con el auxilio de otros usar términos- tales como "sub","ayudante","asistente."

d) Cuando el trabajador asuma una función de mayor rango a la ordi naria "encargado".

e) Cuando no es posible obtener términos funcionales,se recomienda describir elementos escenciales de la función "oficinista","auxiliar".

f) Puede ser en ocasiones recomendable suprimir las preposiciones- "operador de máquina I.B.M.","Auxiliar nóminas".

g) Cuando existen grados en un puesto:"secretaria A,B,C,"

h) En ninguna circunstancia el analista debe intentar un nombre -- puesto por él."(22).

II.2. Clave.Algún número,letra o combinación de ambos,con objeto - de archivar y controlar.

II.3. Nivel jerárquico o escalafonario.Es el nivel de decisión en- en que se encuentra enclavado el puesto en la organización.

II.4. Ubicación del puesto.Se logra con los siguientes datos:organigrama,secretaría,subsecretaría,dirección,subdirección,ge-- rencia,subgerencia,división,departamento,sección,mesa,ejecutivo y/o unidad de adscripción.

II.5. Sueldo mensual.Es la retribución económica asignada al puesto,sueldo base.

---

(22).Loc.Cit. (9).

II.6. Compensaciones.Son las retribuciones adicionales al salario-base,puede ser económica o en prestaciones y de existir alguna condición para el logro de ésta deberá especificarse.

II.7. Otros posibles nombres que reciba el puesto.Su objetivo es - tratar de unificar criterios,tanto dentro como fuera de la - organización.

II.8. Especificación acerca de si el puesto es de confianza,sindicalizado o de otra índole.

II.9. Tipo de puesto.Proporciona una idea de las condiciones donde se encuentra enclavado el puesto,ayuda a la cuestión sueldos oficinista,operativo,ejecutivo,semiejecutivo,secretarial,especializado,desupervisión.

II.10.Número de empleados en el puesto.El número de ocupantes tanto del sexo masculino como del femenino,se deben incluir todos los que pertenecen a la organización.

II.11.Posibles funciones diferentes.Identifica puestos afines,posición,igualdad o identidad con otros puestos.

II.12.Localización física.Lugar donde se realizan más del 60% de - las actividades.

II.13.Jornada de trabajo.El horario en términos de días y horas.

II.14.Horas extras.En caso de no tener una periodicidad anótece -- "variable",anote la cantidad de horas fijadas por las "políticas de la empresa",sin considerar las indicadas por la ley federal del trabajo.

II.15.Puestos inmediatos inferiores.Los puestos subordinados.

II.16.Jefe inmediato superior.Localización orgánica del puesto,i--

dentificación de la dirección de los reportes de trabajo.

II.17. Supervisión recibida.Deberá de especificarse además si otro trabajador no supervisor revisa el trabajo.

III DESCRIPCION GENERICA.Es una breve explicación de las actividades que se realizan en el puesto de trabajo presentadas en resumen,tiene como objeto identificar al puesto sin entrar en detalles.

III.1. Objetivo general del puesto.Es la meta última-primera de -- una serie de metas inmediatas,es el objetivo del trabajo.

IV DESCRIPCION ESPECIFICA.

IV.1. Actividades rutinarias.Se realizan diariamente,deben ennumerarse por la secuencia que tienen o por orden de importancia especificando el tiempo de ejecución.

IV.2. Actividades periódicas.Son las actividades que se realizan - bajo una periodicidad en tiempo,no se incluyen las del punto anterior.

IV.3. Actividades ocasionales.Las tareas que rara vez se realizan.

V - ESPECIFICACION DEL PUESTO.Se le conoce también con el nombre - de factores,es la forma escrita y metódica en que se describen los requisitos que demanda el puesto para su ocupación y efi-- ciente ejercicio.

V.1. Conocimientos y formación.Son los conocimientos académicos y/o técnicos,que demanda el puesto.

a) Experiencia.Es el mínimo de tiempo que se considera haber laborado en actividades similares o inherentes al puesto.

b) Tipo de experiencia requerida.La especificación de si la experi

encia es similar o idéntica en las actividades del puesto.

V.2.Responsabilidad.Es la obligación de cumplir con los deberes -- asignados al puesto.

a) Responsabilidad en dinero.Cantidad monetaria que el trabajador- maneja por las actividades que realiza.

b) Equipo.Se calcula la pérdida en dinero o en desgaste normal de- las herramientas usadas en el trabajo.

c) Supervisión.Grado,amplitud o magnitud y porcentaje de estas di- mensiones sobre los demás.

d) Datos confidenciales.La responsabilidad en discresión,el posi-- ble acceso que tenga el empleado y que debe guardar en relación al conocimiento de información cuya divulgación pudiera afectar a los planes y programas de la organización.

e) Trato con el público.Es la obligación de ofrecer un trato ama-- ble a las personas que laboran dentro o fuera de la organiza--- ción.

f) Métodos de trabajo.Es la responsabilidad en trámites y procesos la atingencia que tiene el ocupante del puesto que debe tener - para efectuar trámites administrativos o trabajos técnicos a -- fín de evitar demora o cancelación de los mismos,la pérdida pue de calcularse en dinero o en la magnitud del error.

g) Seguridad de otros.Magnitud y grado de lesiones que el trabaja- dor por descuido,puede causar a sus compañeros de trabajo o con quienes reciben la responsabilidad.

h) Trabajo de otros.Grado de vigilancia ejercida sobre los demás - puestos.

V.3. Factores subjetivos.

a) Criterio.Es la capacidad que se requiere del ocupante de un puesto para resolver satisfactoriamente los problemas que afectan sus labores o las de otros.

b) Iniciativa.Es la capacidad para generar cambios tendientes a mejorar la organización y métodos de trabajo y en su caso el de otras personas.

c) Juicio.Coordinar y llevar a cabo en forma ordenada las actividades del puesto.

V.4. Volumen y tipo de trabajo.Descríbase la resistencia a la fatiga y a la monotonía.

V.5. Esfuerzo.La fatiga producida en el desempeño de las actividades:

a) Mental.Es la intensidad y continuidad de la atención y concentración que se requiere para desempeñar satisfactoriamente un puesto,también la tensión nerviosa que produce la realización eficiente de las labores.

b) Físico.Es la fatiga física producida por las labores y responsabilidades inherentes al puesto.

VI CONDICIONES DE TRABAJO. Es el ambiente bajo el cual se realizan las labores y que el trabajador pueda resultar afectado,se analizan las condiciones físicas que soporta el ocupante del puesto.

VI.1. Posición para el trabajo.La postura física que debe soportar el trabajador en el ejercicio de sus tareas.

V.2. Riesgos de trabajo.El riesgo posible o permanente a que esta

sujeto el ocupante del puesto.

VI.3. Enfermedades.La posibilidad de adquirirlas debido a los materiales que se manejan o en las mismas condiciones de trabajo

VI.4. Se incluyen al final las firmas de analista,ocupante,jefe inmediato superior,la gerencia firma el documento de conformidad,el sindicato con los datos obtenidos,evitando problemas ulteriores con la empresa,por último la fecha de realización del estudio con objeto de actualizar y controlar la información proporcionada al estudio.

F. TECNICAS Y ESTRATEGIAS PARA ANALIZAR UN PUESTO

En cualquier organización que se desee implantar un plan de análisis de puesto, cualquiera que sea el uso que pretenda darse "puede optar por tres alternativas:

1.- Ocupar empleados de la empresa

2.- Consultores externos

3.- Combinación de los puntos anteriores

Cualesquiera que sean las preferencias y/o necesidades de cada organización en general, el personal analista deberá poseer las siguientes características:

a) Habilidad verbal

b) Capacidad de relacionarse

c) Ser paciente y saber escuchar

d) Independencia y objetividad

e) Capacidad de ejecución

f) Capacidad analítica

g) Redacción en forma clara y concisa"(23).

"Uno de los grandes problemas que se pudiera presentar sería la determinación del personal analista a contratar, consideramos que se debe calcular en base al número de puestos existentes.

Actividades previas al análisis de puestos.-

El especialista sobre análisis de puestos deberá tener suficiente-

---

(22) Loc.Cit. (2).

información previa sobre el ramo de la industria. Algunas de las fuentes con las que el analista debe relacionarse en el estudio del proceso, rama o actividad de la organización son:

a) Libros, revistas y/o publicaciones relacionadas con el giro
b) Asociaciones y sociedades que proporcionen libros técnicos.
c) Secretarías de estado que se relacionan con la industria, ejemplo salubridad, agricultura, trabajo, etc...
d) Otros documentos de la misma empresa.

Esta previa información sobre la naturaleza de los trabajos y de la actividad de la empresa no debe predisponer al analista, sino ayudarle a familiarizarse con la terminología usada, eliminando preguntas sobre puntos elementales, realizando entrevistas y observaciones verdaderamente inteligentes y ganándose el respeto y la confianza y la cooperación de ejecutivos y directivos". (24).

Además deberá contarse con el apoyo total de la gerencia, ya que a falta de este apoyo, prácticamente sería imposible llevar a cabo el estudio. Deberá proporcionarse información a los trabajadores ya que sin la cooperación de ellos se tendrán datos totalmente manipulados, el analista debe explicar que no esta interesado en romper costumbres, tradiciones y cantidad de producción, sino lo que le interesa es el objeto del estudio, es indispensable que se identifique como tal, se debe evitar toda causa de fricción-

---

(24) Loc. Cit. (3).

o mal entendido;en muchas ocasiones cierto número de empleados realizan el mismo trabajo,lo mas recomendable en estos casos es seleccionar al mejor trabajador ya que éste presenta un aspecto mas claro de las actividades que se realizan en el puesto.Es costumbre recoger la información de supervisor,sobre todo en los requisitos -- que demanda el puesto,de esta manera se puede compaginar la información de ambos,aclarando puntos discutibles,complementando datos, el psicólogo debe tener presente que su objetivo es llegar a un acuerdo en la información.

Métodos para la obtención de datos.-

Básicamente existen tres métodos para la recopila--- ción de datos que conforman un puesto:

1.- La entrevista

2.- Cuestionarios

3.- Observación

La entrevista es " un encuentro de personas cara a - cara,especialmente para dar una conferencia formal"(25).

Una buena preparación de la entrevista ahorrará tiempo en la obtención de datos,aunque no existe una duración de uso - universal en cuanto a tiempo de la entrevista,consta de las siguientes partes:

---

(25) DICCIONARIO AMERICAN COLLEGE.Loc.Cit.EL MANUAL DEL ENTREVISTADOR.Dr.Henry H. Morgan,John W. Cogger.El manual moderno.México,1975.Pag. 2.

Preparación

a) Indaguese y aprendase el nombre del mejor trabajador y de supervisor.

b) Memorice los tecnicismos empleados en el proceso de trabajo.

c) Evite al máximo posibles interrupciones.

d) Es conveniente realizar la entrevista en el lugar de trabajo ya que se tienen a la mano posibles consultas.

e) Libérese de prejuicios.

Iniciación

a) Entable relaciones amistosas en corto tiempo.

b) Explíque el propósito de la entrevista y asegúrece que la persona lo comprendió.

c) Dispongase a detallar cualquier duda en el estudio.

d) Haga que el entrevistado se sienta a gusto.

Desarrollo

a) Siga el orden del cuestionario

b) Ayude a formular preguntas,no a contestarlas.

c) Haga una pregunta a la vez.

d) En las preguntas abiertas anóte la respuesta cuando compruebe - lo que le quisieron decir.

e) No de muestras de impaciencia o molestia

f) Nunca mencione sus comentarios

g) No interrumpa al trabajador mientras habla.

h) Diferencíe entre el sentimiento y lo que se realiza.

i) Recuerde que analiza puestos no personas

Final

a) Informe que la entrevista va a terminar

b) Resuma la información obtenida

c) Compagine los datos con jefe inmediato superior y concíliese en caso de haber discrepancia.

d) Cierre la entrevista.

Otro método lo constituye el cuestionario "Es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación."(26).

En el llenado del formato de análisis de puestos debe tenerse la precaución de anexarse suficientes hojas específicas para evitar problemas de falta de espacio, además:

a) Utilice criterios de importancia, frecuencia o porcentaje en tiempo.

b) Anote sólo detalles necesarios.

c) Utilice términos objetivos en cuanto a tiempo, dinero y frecuencia.

La observación se define como la vigilancia visual que se hace a un sujeto, evento u objeto, pude ser sostenida o por periodos de tiempo, es recomendable:

a) Observar al trabajador en el puesto de trabajo.

b) El psicólogo observa mientras entrevista al trabajador.

Con objeto de tener información precisa de este méto

---

(25) METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES. Introducción elemental. Felipe Pardinas. Ed. s. XXI. 17º edición México, 1977. pag. 83.

do recomendamos el MANUAL DE PRACTICAS DE DESARROLLO I.UNAM.Fac.-- de Psicología,1978 pp. 7 a 21.

La práctica más aconsejable parece ser la combina--- ción de varios métodos ya que se complementa,verifica y precisa -- con la participación de trabajador y de jefe inmediato superior.La combinación más común es la de cuestionario-entrevista,sin embargo se sugiere la combinación cuestionario-entrevista-observación,de - esta manera se tendrá mayor confiabilidad en los datos.

Existen algunas estrategias para analizar un puesto- tales son:

1.- El profesiograma

2.- El sistema HAY

El primero de ellos se refiere a describir primor--- dialmente el conjunto de habilidades y rasgos psíquicos que posee- una persona a fín de encausarla hacia alguna operación.

El sistema HAY se interesa por la valuación de pues- tos,parten del principio de que las descripciones no pretenden dar una explicacion detallada de las actividades que se realizan en - el puesto,de ahí que sería obsoleto presentar un listado de respon sabilidades y experiencia requerida en la realización de los pues- tos.El sistema parte de tres encabezados:

I - El saber

II- El actuar

III-El pensar

I - El saber.- Se trata de fijar con precisión que conocimientos - experiencias y habilidades requiere tener cualquier persona que o-

cupa el puesto para poderlo desempeñar adecuadamente,en otras palabras es necesario saber cual es el saber total que necesita para poder llevar a cabo todo lo que hay que hacer en el puesto,con objeto de alcanzar los resultados finales.

En el saber los conocimientos y habilidades se catalogan en tres tipos:

a) El saber técnico.Se puede definir como los conocimientos teorico prácticos necesarios en procedimientos,métodos y sistemas y/o especialidades técnicas o científicas que requiere el puesto.

b) El saber gerencial.Se define como los conocimientos necesarios para integrar,armonizar y coordinar diferentes actividades,funciones,objetivos y grupos de trabajo,así como planear,organizar y controlar las actividades de otros.

c) El saber en relaciones humanas.Son los conocimientos y habilidades necesarios para comprender,motivar y desarrollar a las personas con las que tiene relaciones necesarias el puesto,ya sea de compañeros,supervisores o personas ajenas a la empresa.

II - El pensar.- Este factor se refiere a la actividad mental que necesita desplegar el ocupante del puesto para poder definir,analizar y evaluar los problemas a los que el puesto se enfrenta,así como para encontrar o crear las soluciones mas adecuadas.

El pensar esta determinado por dos variables:

a) El marco de referencia.Se refiere a las reglas,procedimientos,métodos y/o principios que limitan,definen y/o regulan la actividad mental requerida.

b) La complejidad de problemas.Se refiere al tipo de proceso men-- tal requerido para encontrar las soluciones mas adecuadas a los problemas a los que se enfrenta el puesto de acuerdo con las e- xigencias específicas que se desprenden de su naturaleza.

III- El actuar.- Este factor se refiere a las responsabilidades -- del puesto en cuanto a las acciones que el ocupante debe emprender y los resultados que debe lograr mediante esas acciones.

El actuar esta delimitado por tres variables:

a) La libertad de acción.Se refiere a las limitaciones bajo las -- que el ocupante del puesto debe de tomar sus propias decisiones tanto en cuanto a lo que hace,como a la forma de hacerlo.

b) El impacto sobre los resultados.Se refiere a la forma en que -- las actividades del puesto afectan al logro de los objetivos -- principales de la empresa.Este impacto se mide entérminos de la tercera variable del actuar,de tal manera que la información so bre una,siempre afecta la valuación de la otra.

c) Magnitud de los resultados.Se refiere a los montos sobre los -- que tiene responsabilidad el puesto al actuar.

G. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE DICHAS TECNICAS.

" Algunas ventajas de ocupar empleados de la empre-- sa para analizar un puesto son:

a) Los empleados conocen las operaciones,procedimientos y costum-- bres de los ocupantes de los puestos a estudiar.

b) El hecho de participar en un programa de interés a la compañía- resulta interesante para el personal.

c) De hecho,se cuenta con el personal de planta para futuras actua lizaciones del estudio.

Desventajas:

a) Esindispensable la supervisión cercana ya que los empleados pu- dieran no entender la terminología,originando falta de objetivi dad.

b) Es probable que en ocasiones se de mas importancia a las funcio nes asignadas al puesto que a las del estudio.

c) Pude haber conflictos entre empleados que interfieran en la ob- tención de datos.

Las ventajas de ocupar empleados externos:

a) El personal es especialista y no se corre el riesgo de obtener- arbitrariedad,falsificación o ambiguedad en los datos.

b) Los especialistas estan libres de prejuicios sobre problemas in ternos.

c) Dedican el total de su tiempo en el estudio no teniendo otra ac tividad que realizar.

Desventajas:

a) Puede causar "resistencias" si no se ha hecho saber al personal

lo que se va a realizar.

b) Relativamente poca participación del personal interno.

c) Frecuentes consultas en la actualización de los datos.

La combinación de empleados externos y empleados de-la empresa ofrece las ventajas de:

a) Se conoce tanto tradiciones y costumbres de la empresa como los conocimientos técnicos.

b) Implantación del sistema,contando además con el personal de planta y calificado para futuras actualizaciones.

Sus desventajas:

a) Pueden originarse conflictos entre el personal de planta y el - de asesoramiento.

b) Incremento de costos por concepto de horas-hombre,en combina--- ción con los honorarios de los especialistas.

Ventajas de la entrevista:

a) Se auxilia a los emplados en la descripción,lo que si ellos describen se hace difícil.

b) Evita que los empleados llenen el formato.

c) Se completa y precisa la información ya que el reporte es oral.

d) Permite limitar datos que no son de importancia.

e) Facilita la uniformidad de los términos.

Sus desventajas:

a) Requiere demasiado tiempo.

b) Es costoso considerando tanto honorarios de entrevistador como-de trabajador.

Ventajas del método de cuestionario.

a) Permite obtener mas rápido la información.

b) La participación es mayor.

c) Crea conciencia de sus labores a aquellos que llenan el cuestionario.

Desventajas:

a) La construcción de un cuestionario es difícil.

b) La uniformidad en los datos nunca se obtiene.

c) La naturaleza del formato requiere el entendimiento de tecnicismos.

d) En la interpretación de datos se hace laboriosa la corrección de los cuestionarios.

Ventajas de la combinación entrevista-cuestionario.

a) Mayor participación del personal.

b) Existe una sistematización y uniformidad en la información.

c) Se cuenta con una guía de la entrevista.

Desventajas:

a) Relativo costo en cuanto a tiempo y esfuerzo.

b) El vaciado de los datos y la estandarización de los mismos es laboriosa."(27).

Ventajas de la observación:

a) Se cuenta con una sistematización.

b) Se puede comparar la información reportada.

c) Se identifican las variables que mantienen las conductas en la organización.

Desventajas:

---

(27) Loc.Ct. (2).

a) Requiere demasiado tiempo.

b) Requiere contar con especialistas.

c) Es relativamente costoso.

Ventajas del sistema HAY:

a) Se cuenta con una estandarización y uniformidad en los datos.

b) Facilita la valuación de puestos.

c) Es práctico usar este sistema.

Desventajas de la estrategia HAY.

a) Es un sistema exclusivo de valuación no de análisis de puesto.

b) En México HAY y Asociados tienen derecho exclusivo para la implantación y mantenimiento del método.

c) Alto costo de implantación y mantenimiento.

d) Empleo considerable de tiempo en el entrenamiento de valuadores

H. EFECTO DE LAS LIMITACIONES EN LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EL -- PSICOLOGO DEL TRABAJO.

De acuerdo con la literatura revisada sobre análisis de puesto,nos dice que:"un análisis genérico,indeterminado,en cuanto a los fines que se destina,pierde mucho de su efectividad,sus - objetivos determinan el tipo de factores que se investiguen,la extención y minuciosidad en los datos que se consignen,la forma de - estructurarlos,etc..."(28).

"Si hablamos en estos términos podemos distinguir básicamente cuatro tipos de análisis de puestos:

1.- El que se realiza con el fín de mejorar los sistemas de trabajo.Prácticamente sólo comprende las descripciones del trabajo, cuyos elementosademás de ser muy minuciosos deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la concecuencia de los mismos.

2.- El que se hace para orientar la selección de personal.En lo -- fundamental es,por el contrario,la especificación con miras a- constar si un candidato posee los requisitos mínimos para de-- sempeñar el puesto satisfactoriamente.

3.- El formulado con miras al adiestramiento del trabajador.En él- se pone énfasis sobre la manera de hacer las cosas,deben hacerse las operaciones y se procura establecer los grados en las - cualidades que se requieren en el puesto,en consonancia con -- los sistemas que se emplean para calificar a los que poseen --

---

(28) Loc.Cit. 9.

los individuos a adiestrar.

4.- El que se efectua para valuación de puestos.Puede ser más amplio y preciso,en él sólo se toman los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa."(29).

Continuando con estos puntos de vista encontramos:

A. Este tipo de literatura ha sido escrita en un enfoque de administración,olvidando quizá el enfoque de psicología del trabajo

B. Nos hemos percatado en la bibliografía revisada en el presente trabajo de que existen otras divisiones tales como:

1. Fines meramente educativos.Sólo deben tomarse como tales,sin tener alguna aplicación al campo de trabajo.

2. Fines educativos y de aplicación.Con respectivas modificaciones se pueden aplicar dependiendo de la necesidad en particular.

3. Para cubrir necesidades propias.No se pueden generalizar en su aplicación.

4. Dirigidos por niveles.No pueden aplicarse a toda la organización.

En conclusión los análisis de puesto,aldividirse en sus fines educativos,prácticos,particulares y por niveles no cubren en su totalidad la información requerida por el psicólogo del trabajo.

Los existentes formatos de análisis de puesto,sirven de ayuda al psicólogo del trabajo en sus actividades imherentes al puesto,tales como selección,ergonomía,capacitación,etc.Pero lo in-

---

(29). Loc.Cit. 3.

teresante,no esta en saber si realmente lo ayuda,sino como lo ayuda esta técnica,por ejemplo,al psicólogo le proporciona información de lo que se hace en el trabajo en un enfoque meramente administrativo,sin llegar a desglosar las actividades en antecedente,conducta laboral y consecuente,con lo cual se tiene información detallada y precisa de las actividades que se realizan en el puesto de trabajo.

Este grave inconveniente de los formatos de análisis de puesto con enfoque administrativo,se refiere a la forma de preguntar,la información obtenida por ellos en la mayoría de los casos se presenta en forma subjetiva,dando lugar a interpretaciones de la misma naturaleza y acarreando problemas de uniformidad.

Tocante a los objetivos de las tareas a realizar,éstos jamás se presentan en forma mensurable,entonces nos preguntamos:¿Puede realmente ser de utilidad este tipo de instrumento al psicólogo del trabajo? de recultar afirmativo,¿con que acierto?¿se obtiene información detallada y objetivade las actividades que se realizan en el puesto?,¿sirven los actuales formatos para realizar actividades inherentes al puesto?.

Nosotros pensamos que los formatos existentes de análisis de puesto no funcionan,es por ello que se pretende la elaboración de un formato de análisis de puesto que sea congruente con la informació que requiere el psicólogo del trabajo en sus actividades implícitas para con el puesto,en un contexto de completa objetividad.

I. RESUMEN Y JUSTIFICACION.

En la actualidad se hace indispensable la introducción de técnicas para poder coordinar las actividades inherentes a la organización,con el fín de lograr los objetivos fijados por la misma y el desarrollo integral del recurso humano,uno de estos procedimientos lo constituye el análisis de puesto.

En la revisión bibliográfica nos percatamos de la creciente necesidad de contar con un instrumento de análisis de puesto que sea congruente con la información requerida por el psicólogo del trabajo,en un contexto de objetividad,evitando trivialidades y en un enfoque laboral.

El procedimiento de análisis de puesto ha venido en evolución a partir de la revolución industrial,quien le dió origen a pesar de aplicarle rudimentariamente y sin llegar al concepto que hoy tenemos de él.

Siempre que se ha aplicado como es debido ha sido de gran utilidad a las organizaciones,sin importar su capacidad económica,su tamaño o su tiempo.

Se han derivado varias definiciones de lo que es el análisis de puesto debido a que algunos autores prefieren mencionar sus componentes mientras que otros se inclinan por tomarlo en un contexto genérico,aunado a ello se dice que no existe un formato de uso universal,las diferentes funciones a los que se destina también obligan a proporcionar diferentes definiciones.

La definición propuesta en el presente trabajo,depende en mucho de la naturaleza del objetivo que se pretende alcanzar

El análisis de puesto,esta dirigido a supervisores,-

directivos,trabajadores,empresa y psicólogo su utilidad varía en - tipo y enfoque,según necesidades que se tengan,sus principales u-- sos son: consejo vocacional,calificación de méritos,selección,sueldos,capacitación,seguridad industrial y en general el mejor aprovechamiento del recurso humano.

Los elementos que lo integran son: datos generales - de organización,identificación del puesto,descripción genérica,descripción específica,especificación del puesto y condiciones de trabajo.

Su aplicación puede ser por las técnicas de entrevista,cuestionario y observación,ejecutado por personal interno,externo o combinación de ambos.

Analizando las desventajas que presentan los existentes análisis de puestos,los cuales se destinan al contexto administrativo,pretendemos la elaboración de un formato que a diferencia- con los demás este a salvo de incongruencias.

Refiriéndonos a otro aspecto sabemos que el análisis de puesto responde a la imperiosa necesidad legal,organizacional y social.Se utiliza para determinar e identificar las exigencias del puesto,las cualidades y condiciones en el campo de acción de cada- uno de sus empleados en sus distintos niveles.

En méxico la Ley Federal del Trabajo señala que se - estipule con toda claridad cual es el trabajo a desempeñar y sus - cualidades,junto con sus modalidades,ya que sin ellas no existi--- rían bases entre contratante y empleado.En el artículo 25,fracción III:"El servicio o servicios que deben presentarse,se determina--

rán con mayor precisión posible." En el mismo artículo fracción -- VII:"La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas que establesca la empresa conforme a la ley." En el artículo 47,fracción XI:"Al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes,sin causa justificada,quedará rescindido,siempre que se trate del trabajo contratado."Mismo artículo,fracción IX:"Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer los asuntos de carácter reservado,con perjuicio de la empresa."(30).

La segunda necesidad la constituye la organizacional consideramos que el hombre esta dedicado en un 33% de su vida a -- las actividades laborales,durante este tiempo no podrá renunciar a sus hábitos,valores,intereses y características de personalidad,se requerirá del diseño de una forma de realización de sus potencialidades acorde con las actividades que realiza en el trabajo.

La otra necesidad es la social,dado que en la medida del conocimiento de la mejor forma de distribuir el trabajo,en esa medida se incrementará la productividad,los niveles de vida,las retribuciones justas y en general la fuerza de trabajo,requisitos indispensables para el funcionamiento pleno de cualquier sociedad.

Para concluir un último tipo de necesidad lo constituye una necesidad particular en la empresa:productividad.

---

(30) LEY FEDERAL DEL TRABAJO.Sría. del Trabajo y Previsión Social. 4º edición.México,1980.pp.59,60,62,69.

CAPITULO 2

M E T O D O L O G I A

A. OBJETIVO DEL ESTUDIO.

Se diseñará e implantará un formato de análisis de - puesto que reuna la información requerida por el psicólogo del trabajo en sus actividades inherentes al puesto y a la organización.

B. SUJETOS.

Los sujetos fueron escogidos al azar aplicando dos - formatos por cada nivel de puesto,es decir un formato al ocupante- del puesto y otro a su jefe inmediato superior,con objeto de poder compaginar la información,ejemplo se hiciéron 7 aplicaciones de -- puesto en el nivel operativo y 7 aplicaciones a sus jefes inmediatos superiores,usando 14 formatos,conciliando la información de -- ambos nos quedan 7 formatos con información conciliada distribuída de la siguiente manera:

NIVEL	NUMERO DE PUESTOS
a) Operativo	7
b) Mantenimiento	2
c) De oficina	12
d) Secretarial	6
e) De supervisión	7
f) Semiejecutivo	4
g) Ejecutivo	2
h) Especializado	10
TOTAL DE FORMATOS DEPURADOS Y CONCILIADOS	50

Participaron como sujetos de colaboración en las a-- plicaciones del instrumento alumnos del 9º semestre area indus---- trial,facultad de psicología.UNAM.

C. MATERIALES.

a) 24 formatos de análisis de puesto existentes en el mercado,su - procedencia se encuentra en la bibliografía.

b) Un formato piloto

c) Un formato depurado para crítica de jueces.

d) Un formato definitivo.

D. ESCENARIO.

Los escenarios se eligieron atendiendo a las necesidades existentes en el uso de análisis de puesto y fueron 50 empresas de distintas actividades,tanto de iniciativa privada como de - sector público,dirección de orientación vocacional UNAM y Universidad Pedagógica Nacional.

E. PROCEDIMIENTO.

E.1. ANALISIS DE CUESTIONARIOS EXISTENTES.

Se trabajó en base a una encuesta con muestra no probabilística,elegida por criterio,dentro de este análisis no se utilizó estadística alguna,se eligieron únicamente aquellas áreas que rebasaron el 80% de ocurrencia en los formatos existentes de análisis de puesto,de esta manera la proposición original de un formato de análisis de puesto,quedo integrada así:

1. Se investigó la frecuencia con que ocurre cada area que contemplan los 24 formatos existentes de análisis de puesto.
2. Se estudió la frecuencia con que ocurren las preguntas que integran dichas áreas.

Debemos considerar que se tomó el 80% de ocurrencia- en la áreas como criterio de inclusión por considerar confiable este porcentaje,considero que de haber elegido un criterio superior-

nos hubiésemos quedado sin formato alguno de análisis de puesto,-- sin embargo de haber elegido un porcentaje inferior,se tendría un- instrumento de menor confiabilidad,empero de menor solidez.

Cuando apreciamos que el área de IDENTIFICACION DE - PUESTO rebasó el 80% de ocurrencia en los formatos existentes,fué- incluída en el instrumento.Una vez aceptada se procedió a analizar la frecuencia de las preguntas que integran dicha área,aceptándo-- las asi en su totalidad,del mismo modo fueron estudiadas todas -- las demás áreas con sus respectivas preguntas que las integran.

Ejemplo detallado de la inclusión de área se puede apreciar en la tabla 1.

AREA	FORMATOS	FRECUENCIA	%
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 ...n		
IDENTIFICACION DEL PUESTO	x x x x x x x x	21	87.5

Tabla 1. Ejemplo de inclusión de área al instrumento.

En este ejemplo se puede apreciar que el área de I-- DENTIFICACION DEL PUESTO,queda incluída en el instrumento al ir -- más allá del 80% de ocurrencia en los formatos existentes.

Ejemplo de la exclusión de área del instrumento se - puede apreciar en la tabla 2.

AREA	FORMATOS	FRECUENCIA	%
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 ...n		
INICIATIVA	x x x x x	8	30

Tabla 2. Ejemplo de como queda excluida de nuestro instrumento un- area.

En este caso se refleja que el area de INICIATIVA -- queda excluída de la proposición de nuestro instrumento,por consiguiente considero innecesario el análisis de las preguntas que aparecen en esta área.

En la figura 3 se pueden apreciar las áreas estudiadas,aquellas que se incluyeron y las que quedaron fuera de la proposición.

FORMATOS / AREAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	frec.	%	Observa.
Identif.del puesto	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	22	91	Aceptada
Descrip. Genérica	x	x	x		x		x	x	x		x		x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	18	80	Aceptada
Descrip.Específica	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	21	87	Aceptada
Conoci.y formación	x	x	x		x		x	x	x	x	x		x	x		x		x	x	x	x	x		x	18	80	Aceptada
Experiencia	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	21	87	Aceptada
Criterio	x		x		x	x	x	x	x																7	28	Rechazada
Iniciativa	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x			x	x				x		x				13	54	Rechazada
Requ.Físicos	x	x	x	x				x	x	x						x		x		x	x				11	45	Rechazada
Esfuerzo	x		x	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x		x	x						x	15	62	Rechazada
Responsabilidad	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	22	91	Aceptada
Cond. de trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x			x	x		x	x	x	x	18	80	Aceptada
Habilidad y/o destr.		x	x	x	x	x			x				x	x			x			x					9	38	Rechazada
Resol. de problemas	x			x				x																	3	13	Rechazada
Resultados				x								x													2	8	Rechazada
Requ.Psicológicos			x	x	x	x	x		x						x				x		x		x		10	50	Rechazada
Adiestramiento y cap.			x			x			x	x	x		x	x	x			x	x	x	x				12	50	Rechazada
Requi. Personales	x		x	x	x	x		x			x			x	x						x				10	50	Rechazada
Puntualidad			x	x																					2	8	Rechazada
Volumen de trabajo				x		x								x	x					x					5	22	Rechazada
Juicio				x	x											x									3	12	Rechazada
Exactitud y preci.						x								x		x		x							4	17	Rechazada
Relaciones y contac.	x			x		x	x	x						x				x	x		x	x	x	x	12	50	Rechazada
Autoridad					x		x																x		3	13	Rechazada
Antec.hist.del puest.			x	x																					2	8	Rechazada
Eficiencia				x																					1	4	Rechazada
Cap. de concencimien.				x																					1	4	Rechazada
Inf. recibida				x								x									x	x			4	17	Rechazada
Inf. emitida				x								x									x	x			4	17	Rechazada
Nec. de viajar					x																x				2	8	Rechazada

Fig. 3. Areas aceptadas y rechadas en el formato original de análisis de puesto para (uso de) Psicólogos.

E.2. ELABORACION DE CUESTIONARIO PILOTO.

Se elaboró un cuestionario piloto para el análisis de puesto con las preguntas formuladas en cada área que previamente rebasó el 80% de ocurrencia,es decir un formato integrado con las preguntas que se realizan en los actuales formatos de análisis de puesto,cabe hacer notar que:

a) Algunas preguntas no se tomaron literalmente,de lo contrario resultaría un instrumento repetitivo y obsoleto:
   Nombre del puesto,equivale a: titulo del puesto,denominación del puesto,titulo sugerido del puesto,¿como se denomina el puesto?.
b) Algunas preguntas se incluyeron por criterio personal por considerarlas de importancia y necesarias,con objeto de tener una información completa del puesto.

Una vez integrado este cuestionario se pasó entre alumnos de la facultad de Psicología noveno semestre área industrial UNAM.,los cuales hicieron modificaciones y agregaron una área más "Políticas de la empresa",con esta modificación quedó integrado el formato piloto.

E.3. APLICACION DE CUESTIONARIO PILOTO.

La aplicación de cuestionario piloto fué en 50 empresas de la siguiente forma:

1. Se realizaron dos entrevistas en cada empresa
2. Se entregó formato piloto,procurando aplicarlo al mejor trabajador.
3. Se entregó formato piloto al jefe inmediato superior del pues-

to a estudiar.

4. Se conciliaron las respuestas tanto de jefe inmediato superior como de trabajador,de tal suerte que se obtubo un solo formato con información depurada por puesto y empresa.

Se pidió a quienes aplicaron cuestionario piloto - (alumnos del 9º semestre area industrial psicología,UNAM.) que emitiéran su opinión acerca del formato,mediante un pequeño cuestionario (tabla 1 apéndice 1),a efecto de realizar correcciones respecto a:

a) Preguntas incomprensibles.

b) Preguntas repetidas

c) Falta de espacio

d) Preguntas que presentaron diversos problemas.

La estadística de las críticas ofrecidas por los - sujetos se encuentra en la tabla 2,apéndice 1.

Haciendo caso de esta crítica se prosiguió en el - proceso de depuración.

E.4. REESTRUCTURACION DE CUESTIONARIO.

Posteriormente se realizó un estudio minucioso de las respuestas ofrecidas a cuestionario piloto corregido.Este análisis se realizó bajo los siguientes criterios:

CRITERIO NUMERO	S I G N I F I C A D O
1	Respuesta incompleta.No se comprende por falta de palabras lo que el sujeto quizo dar a entender.
2	Respuesta no esperada.Es la respuesta que el sujeto no debió emitir en esa situación.

CRITERIO NUMERO	SIGNIFICADO
3	Respuesta confusa. No se entiende lo que el sujeto contestó.
4	Ausencia de respuesta. El sujeto dejó el espacio en blanco.
5	Respuesta repetida. Es la respuesta que ya se había dado anteriormente, se infiere que la pregunta esta repetida.
6	Respuesta correcta. La respuesta esperada al cuestionario.

En estos términos se aceptaron en el instrumento aquellas preguntas que ofrecieron la respuesta del criterio No.6 respuesta correcta y esperada, y que haya sido contestada en más de un 80% (ver tabla 3 apéndice 1).

Una vez con formato depurado y corregido se llevó con jueces con objeto de realizar algunas correcciones adicionales y así tener una reestructuración final. Estas correcciones se encuentran en la tabla 4, apéndice 1.

Lista de jueces en orden de entrega:

1. Alvaro Jimenez
2. Mirna Valle
3. Carlos Peniche
4. Irene Ríos
5. Elda Sánchez
6. Jaime Grados
7. Samuel Romero B.
8. Ma. Eugenia Laffitte.
9. Humberto Ponce T.
10. Rodolfo Gutiérrez
11. Lucio Cardenas
12. Ma. Teresa Tatto.

E.5. RESULTADOS.

Haciendo efectivas estas correcciones el instrumento quedó listo para su aplicación, la cual se llevó a cabo en la Dirección General de Orientación Vocacional UNAM. y Universidad Pedagógica Nacional, sin observar puntos importantes a corregir, ello no implica, por supuesto, que el cuestionario (apéndice 2) este libre de correcciones, por lo tanto se deja abierta la posibilidad de futuras investigaciones, correcciones o depuraciones posteriores.

CAPITULO 3

COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

A. CONSIDERACIONES TEORICAS.

El presente trabajo constituye el mejoramiento que-se hace del estudio del trabajo y sus importantes implicaciones para con los puestos.

Se dice en administración:"faltan formatos de análisis de puestos que permitan una mayor compatibilidad de la persona que va a ocupar un puesto,con respecto a su personalidad,los requisitos que demanda el puesto son presentados en forma subjetiva y - las ciencias de la conducta deberían investigar más al respecto de obtener requisiciones en forma de conducta."(1).

Estamos de acuerdo y consideramos estos aspectos de suma importancia en el estudio laboral.Un buen inicio lo proporciona este instrumento al presentar con precisión lo que debe realizarse y lo que se realiza en el puesto de trabajo,a partir de ahí-se pueden iniciar investigaciones que proporcionen requisiciones - en forma de conducta.unificando criterios en los aspectos subjetivos.

En otras palabras: ¿como podríamos elaborar el perfil de la persona idónea a ocupar un puesto,sin conocer específicamente el trabajo?.Adquiere entonces,ver de cerca algunas aportaciones del instrumento a la psicología.

Al arrojar información en el objetivo genérico o general del puesto,además de proporcionar una idea de lo que ahí se-

---

(1) Chruden & Sherman.ADMINISTRACION DE PERSONAL.Cecsa.México, 1980.

realiza,nos dice que tanto se apega o se aleja el individuo de su meta final,razón por la cual éste se presenta en forma mensurable, su utilidad en el campo de las aplicaciones sirve para calificar méritos,estudios del trabajo,manuales de organización,facilita la coordinación,la planeación de recursos humanos y facilita la selección.

Al presentar las actividades que se realizan en el puesto en términos de antecedente-conducta-consecuente,se cuenta con objetividad precisa del trabajo realizado,el psicólogo cuenta ahora con un conocimiento exacto de los deberes,obligaciones y tareas que ahí se realizan,de hecho al identificar lo que mantiene la conducta y sus causas,adquiere un control de variables que puede manejar con objeto de mejorar los niveles de productividad,eficiencia y ambiente laboral,beneficiando en todas sus actividades para con el puesto de trabajo.

Con respecto a los objetivos parciales se detallan las metas inmediatas de las actividades que se llevan a cabo en el puesto,sus encadenamientos y las aportaciones del ocupante para con la organización,sus beneficios se reflejan en el estudio del trabajo,calificación de méritos,ergonomía,sueldos,manuales de organización,mejor administración,detección de necesidades de adiestramiento y capacitación,inducción y en general la mejora en las relaciones humanas.

Cuando el puesto adquiere un enfoque de sistemas donde es importante la entrada,el procesamiento y la salida de la información,coadyuva a un mejor entendimiento de lo que se realiza

en el puesto y de los procesos del trabajo,sus aplicaciones estan-en el diagrama de flujo,mejora la inducción y ayuda al mantenimiento de la disciplina.

Al especificar el grado de dominio de la maquinaria manejada en el puesto,nos proporciona los repertorios conductuales y habilidades que el trabajador deba poseer,entre otras ayudará a-mejorar los procedimientos en selección facilita la entrevista,calificación de méritos,sueldos,inducción,tiempos de ejecución,y nos da la pauta en la detección de necesidades de capacitación.

Cuando nos proporciona los conocimientos que se deben poseer y las posibles fuentes de adquisición de los conocimientos,ahorra tiempo,dinero y esfuerzo guiando al psicólogo a las --- fuentes de reclutamiento ayudando a planear los procesos de selección,facilita la entrevista y nos proporciona fuentes bibliográficas y lugares de visita para la elaboración de cursos de adiestramiento y capacitación.

Cuando hablamos de plasmar todas las habilidades -- que demanda el puesto en el area de experiencia,nos referimos a -- los repertorios que debe poseer el candidato idóneo,ayudando a la-selección,sueldos,calificación de méritos,escalafón y capacitación.

El instrumento desde un punto de vista global ayudará en mucho a la cuestión sueldos,contemplada en cualquier organización.

Al detectar los errores que se pudieran cometer en-el transcurso de las labores,esta implicando los riesgos que corre el ocupante del puesto en el ejercicio de sus actividades,mejorando la seguridad industrial,prevención de accidentes y a la capacitación en términos de mejor adaptación al trabajo.

Las preguntas referentes a posición,riesgos,enfermedades del medio ambiente laboral nos da una idea en la aplicación de nuestros estudios en ergonomía,estudios del trabajo,prevención de accidentes y seguridad industrial.

Al proporcionar información sobre políticas de la empresa,nos da la pauta para una mejor adaptación en el trabajo,mejora la inducción,entrevista,hace accesible la planeación de recursos humanos y de selección,y mejora las relaciones humanas.

Es indudable que a pesar de las bondades ofrecidas por el instrumento,éste se libere de falla alguna,por lo que hago una atenta invitación dejando abierta la posibilidad de futuras investigaciones,con objeto de perfeccionar la conducta en las organizaciones.

APENDICE 1

C O N C E N T R A D O S

TABLA 1. CUESTIONARIO PARA QUIENES APLIQUEN FORMATO DE ANALISIS DE PUESTO PARA (USO DE) PSICOLOGOS.

1. Giro de la empresa donde aplicó el cuestionario: _____

2. Nombre y puestos de quienes proporcionaron la información

NOMBRES	PUESTOS
_____	_____
_____	_____

3. El cuestionario ¿ fué aplicable a esa organización?: si____ no___

¿Por que? _____

_____

_____

4. ¿A que niveles es aplicable?

_____

_____

5. ¿Para que propósitos se usa el análisis de puesto en esa organización? _____

_____

6. ¿Cuales fueron las preguntas en las que tuvo más dificultad de aplicación?

No. DE PREGUNTA	D I F I C U L T A D
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

7. ¿Como deberían formularse las preguntas anteriores?

PREG.	D I C E	DEBE DECIR
____	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
____	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
____	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

8. ¿ Que conceptos tuviéron mayor dificultad de comprención?, y¿Cuales menor dificultad?.

_____

_____

9. ¿ En que preguntas tuvo problemas de espacio en el llenado de los datos?

PREG.	O B S E R V A C I O N E S
____	_____
	_____
____	_____
	_____
____	_____
	_____
____	_____
	_____

TABLA 2. ANALISIS DE FRECUENCIA DE LA CRITICA OFRECIDA AL FORMATO-DE ANALISIS DE PUESTO.

AREA DE: DESCRIPCION GENERICA

Criterios \ pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
Pregunta repetida	2	5	4	6	2				19
Falta especificar				1	1				3
No entendible									
Pregunta de sobra		2	2	2					6

NOTA: De la misma manera se realizó el análisis para las demás á--reas.

APENDICE 2

CUESTIONARIO DEFINITIVO PARA APLICACION FINAL

ANALISIS DE PUESTO

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACION

1. Nombre de la institución: _____

2. Rama o giro:

a) _____ bancaria

b) _____ industrial

c) _____ comercial

d) _____ servicios

e) _____ sector público

f) _____ pesquera

g) _____ agrícola

h) _____ otra(especifique) _____

3. Actividad: _____

4. Domicilio: _____

IDENTIFICACION DEL PUESTO

5. Nombre del puesto

a) Clave del puesto

b) Nivel jerárquico o escalafonario

c) Secretaría

d) Subsecretaría

e) Dirección o Gerencia

f) División

g) Departamento

h) Sección

i) Mesa

j) Coordinación y/o staff

6. Nombre completo de la unidad de adscripción _____

_____

_____

7. Sueldo mensual $_____

8. Compensaciones $_____

Si hay compensaciones ¿en que condiciones se reciben éstas? _____

_____

_____

_____

9. ¿Suelen darse otros nombres al puesto? si_____ no _____

En caso afirmativo:

a) En la empresa _____

b) Fuera de ella _____

10. El puesto es:

a) De confianza _____

b) Sindicalizado _____

c) Otro _____

11. Tipo de puesto:

a) De oficina _____

b) Mantenimiento _____

c) Especializado _____

d) De supervisión _____

e) Operario _____

f) Ejecutivo _____

g) Semiejecutivo _____

h) Secretarial _____

i) Otro _____

12. Número de empleados en el puesto: Hombres____Mujeres_____

13. ¿Realiza cada uno de ellos el mismo trabajo? si_____no_____

De no ser así de una breve explicación de las funciones diferentes

Puesto	Funciones diferentes
_____	_____
	_____
	_____
	_____
_____	_____
	_____
	_____
	_____
_____	_____
	_____
	_____
	_____

14. Localización física (señalar -- edificio,piso,planta,etc. donde se desarrolla la función principal en más de un 60%).

_____
_____
_____
_____
_____
_____

15. Jornada normal de trabajo:

a) días de _____ a _____

b) horas de _____ a _____

y de _____ a _____

16. Horas extras por semana:

a) Días en que normalmente ocurren esas horas _____

_____

_____

b) Cantidad máxima de horas por día _____

17. Puestos inmediatos inferiores: a) _____

b) _____

c) _____

18. Puesto de jefe inmediato superior _____

19. Sus reportes los dirige a:

Puestos	Para (asunto)
_____	_____
	_____
	_____
_____	_____
	_____
	_____
_____	_____
	_____
	_____

DESCRIPCION GENERICA

20. En general,¿en que consiste el trabajo?

21. Describa el objetivo general en términos de lo que se espera que el ejecutante realice,mencione las condiciones de realización (equipo,herramientas,lugar,información).Indique los niveles de eficiencia aceptados tales como:exactitud,número de errores aceptables,ejemplo:

" Que el empleado realice todas y cada una de las actividades del puesto de secretaria de compras,para ayudar a impulsar y mantener el desarrollo del departamento y el de la empresa de acuerdo a los procedimientos de organización con un 5% de margen de error."

Objetivo General.

DESCRIPCION ESPECIFICA

22. Describa a continuación las actividades diarias,periódicas y-eventuales en términos de antecedente(¿ que es lo que origina el inicio de una tarea?),conducta (¿ que se hace?), y consecuente (¿ que consecuencias tiene la tarea realizada?), -- ejemplo:

Tarea No. 1	Nombre: elaboración de cheque	Tiempo aprox: 5'
ANTECEDENTE		
	Vencimiento de factura a pagar	
CONDUCTA		
	El cheque se hace a máquina,haciendo la póliza correspondiente,deberá contener los datos necesarios y únicamente se deja espacio para firma de autorización.	
CONSECUENTE		
	Pasa a ser firmado por el jefe inmediato superior	

A. Actividades diarias.

Describa todas y cada una de las tareas que realiza diariamente,enunciándolas en orden de importancia (con número),el tiempo de ejecución y el nombre de ésta.

Tarea No. Nombre:	Tiempo aprox:
ANTECEDENTE	
CONDUCTA	
CONSECUENTE	

Tarea No. Nombre:	Tiempo aprox:
ANTECEDENTE	
CONDUCTA	
CONSECUENTE	

Tarea No. Nombre:	Tiempo aprox:
ANTECEDENTE	
CONDUCTA	
CONSECUENTE	

B. Actividades periódicas.

Trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo : cada tres-días,cada semana,cada mes,semestre o año,indicando la periodicidad en tiempo.

Tarea No. Nombre: Tiempo aprox:
ANTECEDENTE
CONDUCTA
CONSECUENTE

Tarea No. Nombre: Tiempo aprox:
ANTECEDENTE
CONDUCTA
CONSECUENTE

Tarea No. Nombre: Tiempo aprox:
ANTECEDENTE
CONDUCTA
CONSECUENTE

C. Actividades ocasionales.

Enuncie las tareas que rara vez le encomiendan o para puestos-ejecutivos que no estan sujetos a una periodicidad en tiempo.

Tarea No. Nombre:	Tiempo aprox:
ANTECEDENTE	
CONDUCTA	
CONSECUENTE	

Tarea No. Nombre:	Tiempo aprox:
ANTECEDENTE	
CONDUCTA	
CONSECUENTE	

Tarea No. Nombre:	Tiempo aprox:
ANTECEDENTE	
CONDUCTA	
CONSECUENTE	

23. Indique los objetivos específicos para cada una de las tareas diarias,periódicas y eventuales que se realizan en el puesto.

Ejemplo:

Tarea No. 1 Nombre: Elaboración de cheque
Objetivo Que el pago de material,equipo,materia prima,etc..-- se encuentren al día y no existan retrazos

Tarea No. 2 Nombre: Archivo de pólizas
Objetivo Contar con un archivo alfabético de las pólizas,para llevar un buen control de los pagos realizados.

Tarea No. Nombre:
Objetivo

Tarea No. Nombre:
Objetivo

Tarea No. Nombre:
Objetivo

Tarea No. Nombre:
Objetivo

Tarea No.	Nombre:
Objetivo	

Tarea No.	Nombre:
Objetivo	

Tarea No.	Nombre:
Objetivo	

Tarea No.	Nombre:
Objetivo	

Tarea No.	Nombre:
Objetivo	

Tarea No.	Nombre:
Objetivo	

24. Información recibida en el puesto.

Enumere los documentos que se reciben en el puesto,así como el uso o trámite que se les dá.

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO QUE ENVIA	PERSONA QUE ENVIA	USO O TRAMITE

25. Información emitida en el puesto.

Enumere los documentos que elabora y/o que envía a otros puestos.

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO AL QUE ENVIA	PERSONA A LA QUE ENVIA

26. ¿ Que tipo de maquinaria o aparato se requiere para realizar-las tareas de su puesto?,indique (marcando con una "x") --- cual es el grado necesario de dominio,así como el porcentaje-de tiempo que lo usa por ejemplo:

Tarea No. 1 Nombre: elaboración de cheque				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	PORCENTAJE-EN TIEMPO APROXIMADO
Máquina de escribir-				
eléctrica o automáti				
ca.	x			60%

Tarea No. 3 Nombre: registro de pólizas				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	PORCENTAJE-EN TIEMPO APROXIMADO
Sumadora eléctrica		x		50%

Tarea No. Nombre:					
APARATO	O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	PORCENTAJE EN TIEMPO APROXIMADO

Tarea No. Nombre:					
APARATO	O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	PORCENTAJE EN TIEMPO APROXIMADO

Tarea No. Nombre:					
APARATO	O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	PORCENTAJE EN TIEMPO APROXIMADO

27. En el mismo orden en que enlistó las actividades diarias,periódicas y ocasionales detalle los conocimientos necesarios para la realización de su trabajo.Sólo considere los que estan ligados a la tarea,mas no aquellos que puedan ser deseables,mencione las fuentes de información,ejemplo:

Tarea No. 1 Nombre: Elaboración de cheque	
Conocimientos en:	¿Donde se puede localizar esa información?
Mecanografía,archivo y correspondencia.	Instituto de Estudios Secretariales y Administrativos.Nápoles 85,col. Juárez.

Tarea No. 2 Nombre: Archivo de pólizas	
Conocimientos en:	¿Donde se puede localizar esa información?
Archivo	LA FUERZA DE LAS PALABRAS.Selecciones del Reader Diges't.-México,1983,

Tarea No. Nombre:	
Conocimientos en:	¿Donde se puede localizar esa-información?

Tarea No. Nombre:	
Conocimientos en:	¿Donde se puede localizar esa-información?

Tarea No. Nombre:	
Conocimientos en:	¿Donde se puede localizar esa-información?

28. Marque los conocimientos teóricos necesarios para realizar su puesto, los cuales son equivalentes a:

a)____Primaria incompleta: grado 1 2 3 4 5 6

b)____Primaria completa

c)____Secundaria incompleta: grado 1 2 3

d)____Secundaria completa

e)____Preparatoria, vocacional o equivalente incompleta: 1 2 3

f)____Preparatoria, vocacional o equivalente completa

g)____Profesión incompleta (especifique profesión y nivel):

_____

h)____Carrera profesional (especifique)_____

i)____Posgrado (especifique)_____

j)____Comercio

k)____Taquigrafía

l)____Mecanografía

m)____Secretaria

n)____Cursos especiales_____

ñ)____Otra_____

o)____Idioma: Indique el grado de ejecución:

IDIOMA	LEERLO	ESCRIBIRLO	TRADUCIRLO	HABLARLO	DOMINARLO

EXPERIENCIA

29. Para realizar todas las tareas de su puesto se requiere te--- ner experiencia en: (mencione todas las actividades).

30. ¿En cuanto tiempo estima ud. que una persona con los conoci-- mientos señalados puede desempeñar normalmente este puesto?

31. Experiencia previa o requerida:

A.__Menos de un año

B.__Dos a seis meses

C.__Siete a doce meses

D.__Uno a dos años

E.__Dos a cuatro años

F.__Cuatro a seis años

G.__Seis a diez años

H.__Otra (especifique)_____

RESPONSABILIDAD EN BIENES

32. ¿El puesto requiere ser responsable en bienes? si_____no_____

En caso afirmativo especifique y marque de acuerdo a lo siguiente

Equipo _____

Escritorio-silla _____

Teléfono _____

Máquina de escribir _____

Papelera _____

Archivo _____

Herramientas _____

Otro (especifique) _____

_____

_____

_____

Responsabilidad en valores(dinero)por ¿cuanto? $_____

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION

34. Marque el tipo de supervisión que ejerce y el porcentaje en - tiempo.

	PUESTO	No.DE PERSONAS	TIPO DE SUPERVISION QUE EJERCE COMPLETA	PARCIAL	DE VERIFICACION	% EN TIEMPO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

35. En el mismo orden explique los tipos de trabajo que supervisa a cada puesto.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7

41. Grado de supervisión recibida.Marque el porcentaje

a)___ Ninguna

b)____Muy poca

c)____Poca

d)____Mucha

42. ¿Algún empleado no supervisor dirige su trabajo? si_____ no_____

En caso afirmativo:

Nombre: _____

Puesto: _____

Frec. en tiempo: _____

Todo el trabajo se realiza (marque la o las situaciones):

Supervisión directa siguiendo instrucciones detalladas _____

Funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión. _____

Supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse. _____

Sólo lo relativo a políticas y métodos generales es supervisado. _____

RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES

44. El puesto que ud. desempeña ¿tiene acceso a datos confidenciales? si_____ no_____

¿ A cuales? _____

_____

_____

45. Su trabajo lo realiza:

Normalmente con datos confidenciales. _____

Eventualmente con datos confidenciales. _____

Ocasionalmente con datos confidenciales. _____

46. ¿Que clase de daño podría causar una indiscresión?

RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PUBLICO

47. ¿Durante las actividades con su puesto tiene contacto con el público? si:_____ no:_____

48. Tipo de contacto

a) _____ Personal

b) _____ Telefónico

c) _____ Por correspondencia

49. ¿ Que clase de daño podría causar un mal trato a estas personas ?.

RESPONSABILIDAD SOBRE METODOS DE TRABAJO

50. ¿Cuales son los errores más frecuentes que se podrían cometer?

CAUSA	ERROR	CONSECUENCIA

51. Los resultados de su trabajo afectan:

a) _____ Parcialmente a personas de su nivel

b) _____ El servicio al público

c) _____ El trabajo de su unidad

d) _____ El desarrollo de su departamento

e) _____ Los procesos técnicos y el logro de los fines de su departamento.

f) _____ Procesos de dirección y políticas de la compañía.

CONDICIONES DE TRABAJO

52. Marque con una "x" el medio en que desempeña su trabajo.

ASPECTO	NIVEL			
	PESIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
ILUMINACION				
VENTILACION				
LIMPIEZA				

53. Especifique si ud. tiene que soportar:

Olores _____

Emanaciones _____

Humedad _____

Resequedad _____

Corrientes _____

Frío _____

Calor _____

Ruido _____

Cambios bruscos de temperatura _____

Espacios reducidos _____

Una temperatura aproximada de _____

Materiales químicos _____

Acidos _____

Humos _____

Grasas _____

Aceites _____

Vapor _____

Lugares altos _____

Objetos movibles _____

Otros _____

54. Su trabajo se desarrolla en:(marque el porcentaje).

	75%-100%	50%-74%	25%-49%	25%	EVENTUAL
Interior					
Exterior					
Entrar y salir					
En máquina					
Restirador					
Mostrador					
En vehículo					
Otro					

55. Tiene que tener una posición:(marque el porcentaje en tiempo)

	75%-100%	50%-74%	25%-49%	24%	EVENTUAL
De rodillas					
Agacharse					
Voltear					
Parado					
Arrastrarse					
Subir					
Balancearse					
Correr					
Empujar					
Jalar					
Manejar					
Trabajo con dedos					
Sentado					
Otros					

56. En su trabajo esta expuesto a:(marque la posibilidad de ocu-- rrencia).

	75%-100%	50%-74%	25%-49%	24%	EVENTUAL
Caídas					
Choques eléctricos					
Mutilaciones					
Envenenamientos					
Quemaduras					
Golpes					
Raspaduras					
Otros					

57. Enfermedades a las que esta expuesto:

	75%-100%	50%-74%	25%-49%	24%	EVENTUAL
Alergias					
Oído					
Vista					
Sistema respiratorio					
Sistema nervioso					
Sistema digestivo					
Saturnismo					
Otras					

POLITICAS DE LA EMPRESA

58. Conocimientos mínimos para el puesto

A. _____

B. _____

59. Experiencia Mínima(tiempo) _____

60. Estado civil _____

61. Sexo _____

62. Idioma(grado de dominio) _____

63. Escolaridad mínima _____

64. Edad mínima _____

65. Edad máxima _____

66. Sueldo mínimo _____

67. Sueldo máximo _____

68. Nacionalidad _____

69. Documentos requeridos _____

70. Radique en: _____

71. a) Temporal ¿cuanto tiempo? _____

b) Definitivo _____

72. Viajar _____

a) Nivel nacional _____

b) Nivel internacional _____

73. Horario: a) Matutino de ____ a ____ y de ____ a ____

b) Vespertino de ____ a ____ y de ____ a ____

c) Nocturno de ____ a ____ y de ____ a ____

d) Rolado (especifique) _____

74. Tipo de contrato

a) ____ Por obra determinada

b) ____ Tiempo definido

c) ____ Tiempo indefinido

d) ____ Eventual

e) ____ Otro _____

_____

75. Fecha para ser contratado

76. Reuisitos físicos

77. Cualidades intelectuales

78. Conductas deseables

79. Nombre del entrevistado

80. Puesto del entrevistado

81. Antiguedad en la empresa años _____ meses _____

82. Antiguedad en el puesto años _____ meses _____

83. Fecha de análisis

84. Analizó

85. Vo.Bo.Jefe inmediato superior

86. Conforme

_____
sindicato, gerencia o dirección

APENDICE 3

INSTRUCTIVO DE APLICACION

E.6 MANUAL DE APLICACION EN EL USO DE ANALISIS DE PUESTO PARA --- (USO DE) PSICOLOGOS.

INTRODUCCION.

Con objeto de hacer entendible y accesible a la comunidad de psicología del trabajo en el uso de este instrumento, he elaborado el presente manual que contiene instrucciones precisas para el llenado eficáz.

Es probable que el psicólogo del trabajo posea conocimientos básicos sobre el análisis experimental de la conducta, de esta manera se verán facilitadas las instrucciones y la aplicación del instrumento.

En el presente manual se han omitido instrucciones sobre la forma de aplicar el análisis de puesto en muchas áreas y preguntas, lo cual deberá tomarse textualmente, es decir tomando la definición contenida en las partes que conforman los análisis de puesto, incluída en el capitulo 1 del presente trabajo.

Concluirémos nuestra introducción señalando que la comprención de la lectura del presente manual ayudará como guía y consulta en la aplicación del formato de análisis de puesto para (uso de) psicólogos.

I- ALGUNAS CONSIDERACIONES TEORICAS SOBRE LA IDENTIFICACION DE LA CONDUCTA EN LAS ORGANIZACIONES.

"No es raro que la ciencia elabore sistemas de anotación que expresen relaciones entre conceptos, procedimientos y acontecimientos. Estos sistemas de anotación pueden servir como recurso para describir operaciones.

A los psicólogos les interesa en particular las relaciones entre las actividades de los organismos y ciertos acontecimientos,resulta evidente un sistema de registro que emplee los acontecimientos ambientales y conductuales como términos fundamentales para describir al comportamiento humano"(2), y así facilitar una comparación analítica de las tareas que se realizan en el puesto de trabajo.

"Razón por la cual la ciencia de la conducta ha tardado en desarrollar sistemas de anotación para analizar los movimientos,los actos de los individuos y los eventos que influyen,es porque la conducta parece fluir en una corriente que no tiene principio ni fín definidos,resulta indudable que es dificil identificar los puntos de esa corriente contínua conductual ya que nunca son completamiente iguales dos acciones de un mismo organismo,pues nunca se repite la misma forma de la conducta.

Por lo anterior se hace necesario dividir arbitrariamente ese contínuo para permitir un análisis y una manipulación de las variables que se encuentran relacionadas funcionalmente con la conducta y la respuesta."(2).

A las conductas y respuestas en el ambiente laboral las deberemos identificar como toda manifestación del organismo que sea medible y observable,relacionada funcionalmente con un resultado prescrito por la organización.

---

(2) PRINCIPIOS DE ANALISIS CONDUCTUAL.J.R. Millenson.Biblioteca técnica de psicología.Ed.trillas.México,1976,

"Debemos entender por variables funcionalmente con la conducta aquel tipo de eventos físicos o químicos en cuya presencia se hace mas probable la emisión de una conducta precisa -- $(E)^d$ y otros eventos que al incidir sobre una respuesta o conducta afecta la frecuencia de ésta $(E^+; E^-)$"(2). Y que normalmente es administrada por la organización en la conducta laboral.

Veamos algunos ejemplos en los niveles que el análisis pretente cubrir.

Operativo

E^d	R E S P U E S T A	E^+ ó E^-
Orden de trabajo para troquelar - lámina de mediapulgada del modelo 224 en 150 -- piezas.	Colocar en la cabeza y base del troquel dado y matriz correspondiente al - modelo 224, colocar en cero el contador automático de piezas, colocar la lámina de 1/2" en la base, cuidando de hacerlo con la - mano derecha, retira la -- pieza troquelada tan rápido como sea posible con - la mano izquierda depositando la pieza manufacturada sobre la mesa de tra	a) Que le den o-- tra orden de - trabajo. b) Que le felicite- ten por haber- concluído. c) Que le den más dinero si realiza más de -- 150 piezas. d) Evitar que el- jefe lo regañe

(2) Op. Cit.

E^d	RESPUESTA	E^+ ó E^-
	bajo,ubicada en el lado - izquierdo,repetir la operación hasta que el marcador indique 150 piezas,indicar al jefe que ha sido concluída la orden.	
<u>Oficinista</u>		
Jefe de departamento entrega pólizas- los días viernes de cada semana.	Sentado frente al escritorio copiando los datos de las pólizas,tales como número de póliza,empresa -- deudora y/o acreedora,fecha de los movimientos -- transcribiéndolos en las- columnas correspondientes anotando las columnas de- "debe" y "haber" indica-- das en los libros auxiliares,realizando la opera-- ción aritmética de dife-- rencia entre las cifras,- comprendidas en las columnas debe-haber,anotando - en la columna de total el resultado de la operación anterior.	a) Que el jefe inmediato apruebe los asien-- tos y resultados obteniéndolo mediante la firma de O.K.- en el libro de auxiliares.

Ejecutivo

E^d	RESPUESTA	E^+ ó E^-
Se reporta a un trabajador por incumplimiento de una disposición comprendida en el reglamento interior de trabajo.	Se solicita al responsable del archivo el expediente del trabajador, se reunen los documentos existentes tales como antiguedad, reportes de conducta, asistencia y puntualidad, recor de producción, categoría, sueldo y prestaciones, se cita al jefe inmediato para sondear el tipo de medidas que deben adoptarse y el impacto de éstas sobre el área de trabajo, escribiéndo en una hoja en blanco las preguntas y respuestas de jefe inmediato superior, en caso de faltar fidelidad a alguno de los datos aportados, se solicita pruebas pertinentes, testigos, notificación al sindicato. etc. Se anotan en una hoja los artículos que fueron violados y sus sanciones, se comparan tanto la naturaleza de la sanción como la magnitud de la viola-	a) No se vuelvan a presentar este tipo de problemas. b) Lograr el ambiente laboral en armonía. c) Mantener la disciplina.

R E S P U E S T A

ción,las opiniones de jefe inmediato y se establece su procedencia o no.La sanción que proceda se analiza con respecto al efecto que causaría en el área de trabajo o al manual de políticas de la compañía y se toma la decisión pertinente, se manda llamar a las instancias empresariales,al trabajador y al sindicato para notificarles la naturaleza de la sanción y las recomendaciones o precausiones que corresponden.

Aún con esto ejemplos sabemos que es difícil llegar a una taxonomía de la conducta en la organización,debido a la complejidad y condiciones en que ésta es emitida,otras recomendaciones que pueden ser de utilidad son las siguientes:

a) Para discriminar que es lo que determina que cierto comportamiento sea emitido,pregunte a su entrevistado,si es que en ausencia de ese evento no emite la conducta en cuestión,ejemplo- el E^d de atención al público en una ventanilla,será una persona que solicite realizar un trámite,ya que de no existir esta- persona,no se darían las respuestas de atención al público.

b) Para identificar cuantas conductas deben ser comprendidas en - cada tarea,pregunte por el resultado o criterio de ejecución - de la tarea,ejemplo: la persona que tiene como una de sus tareas la elaboración de nómina,no termina con ella hasta que no entrega para su autorización el concentrado de la nómina,entonces todo lo que haga para obtener este objetivo,serán consideradas conductas o respuestas de la misma tarea.

c) En lo que se refiere a la discriminación de donde esta o cual- puede ser la consecuencia inmediata o demorada de una conducta comience con las respuestas que le da el sujeto,cuando ud. pregunta:

¿Que le pasa a ud. cuando ha terminado con esta tarea?,o bien- ¿hasta cuando ha obtenido ud. este resultado?.Recuerde que a - los psicólogos nos interesa saber que es lo que mantiene,retira o incrementa la conducta.

II - INSTRUCCIONES.

A continuación encontrará algunos lineamientos adicionales que le ayudarán en la aplicación adecuada del instrumento de análisis de puesto para uso de psicólogos.

1. Objetivo genérico.Se intenta obtener el objetivo general del trabajo en términos mensurables:

a) Lo que debe hacerse

b) Con los medios (como,con que herramienta,a partir de que información,con quienes,etc.).

c) Una evaluación en términos de tiempo de entrega,exactitud requerida,número de errores aceptados y/o cantidad de trabajo. ejemplo:"Coordinar las actividades de cinco subordinados,acorde con la programación y ejecutar el programa anual de capacitación con un margen de error no maypr al 20%".

Algunos verbos funcionales son:(3).

ADMINISTRAR	COMPLETAR	EJECUTAR	IDENTIFICAR	PRESUPUESTAR	REUNIR
ACUMULAR	CONDUCIR	ESTIMAR	INSTALAR	PLANEAR	REPORTAR
ACONSEJAR	CONSOLIDAR	ESTABLECER	INFORMAR	PARTICIPAR	REVISAR
ANALIZAR	CONSULTAR	ESPECIFICAR	INICIAR	PROGRAMAR	SEGUIR
ALMACENAR	CONTRIBUIR	EVALUAR	INVESTIGAR	PREDECIR	SUPERVISAR
ACTUAR	CONTROLAR	ESTANDARIZAR	INSPECCIONAR		TRABAJAR
APROBAR	COORDINAR	EXAMINAR	INSPECCIONAR	PRESENTAR	TRAZAR
ASEGURAR	CUESTIONAR	EJECUTAR	INTERPRETAR	PROPICIAR	
ASIGNAR	DELEGAR	ESTUDIAR		PROPORCIONAR	
AUDITAR	DISEÑAR	EVITAR	MOTIVAR	RECABAR	

(3) MANUAL DE ENTREVISTA DE ANALISTAS.Química Hoechst de México s.a.de c.v.HAY Y ASOCIADOS,s.a. de c.v.México,1980.

2. Descripción específica.

A. Actividades diarias. Tómese como referencia los conocimientos - sobre encadenamiento, expenga antecedente (¿que es lo que origina que el sujeto inicie su tarea?), la conducta laboral (exprese lo que el sujeto realiza, las conductas que emite para alcanzar el objetivo de una tarea), la consecuencia (ponga atención especial a lo que está manteniéndo la conducta), agréguese el tiempo aproximado para la realización de las tareas, compuestas por eslabones conductuales, por supuesto.

B. Actividades periódicas. Exponga las actividades que se suceden- en una periodicidad en tiempo, cada semana, quincena, mes, etc. utilice los mismos términos que el inceso anterior.

C. Actividades ocasionales. Deberán anotarse todas aquellas actividades que rara vez le encomiendan al ocupante y que no tienen- una periodicidad en cuanto a tiempo, insértense aquí los puestos ejecutivos que no estan sujetos a los rubros anteriores. Recuerde utilizar los criterios de antecedente, conducta y consecuente ya descritos.

Es probable que se tenga la impresión de no tener-- una cadena conductual en los puestos ejecutivos, ello se debe a que en estos niveles de organización la naturaleza del trabajo varía y el proceso esta encaminado a la toma de decisiones, tómese como referncia el ejemplo citado en el puesto "ejecutivo" pag. 122 del presente trabajo.

3. Objetivos específicos.Enúnciese las tareas y los objetivos parciales,con objeto de especificarlos,se desglosan las tareas de del puesto y el objetivo que persigue cada una de ellas.También estos objetivos se presentan en forma mensurable,definiendo la tarea como una de las actividades principales que constituyen las etapas lógicas y necesarias en el desempeño de las labores,estos objetivos servirán de marco de referencia en la extención de las respuestas emitidas por el ocupante.
4. Información emitida y recibida en el puesto.El puesto recibe un enfoque de sistemas donde la entrada,el procesamiento y la salida de la información son piezas claves para el conocimiento de la información manejada y de lo que se realiza en el puesto.
5. Conocimientos y formación.Si la realización de las tareas requiere el uso de maquinaria,se indica el grado de dominio que demanda el puesto de su ocupante y el porcentaje de tiempo usado para esa maquinaria.
6. Fuentes de información.El orden en que se indican las tareas en el área de "descripción específica" es de vital importancia ya que constituye un paso para conseguir la fuente de información de conocimientos que se requieren para realizar las tareas,no deben incluírse los deseables.
7. Experiencia.Se toman en cuenta las actividades que debería haber realizado antes de ocupar el puesto un nuevo trabajador.
8. Responsabilidad en supervisión.La supervisión ejercida en el puesto de trabajo,sus criterios son:

a) Supervisión completa.La supervisión ejercida en todas las tareas.

b) Supervisión parcial.Sólo se supervisa entre el 40% y 60% del trabajo realizado.

c) Supervisión de verificación.Regularmente toma muestras representativas de trabajo para su aprobación o rechazo.

9. Supervisión recibida.El porcentaje de las actividades que son vigiladas,sus criterios son:

a) Ninguna.No recibe supervisión.

b) Muy poca.Supervisión recibida hasta en un 20% de las actividades.

c) Poca.Supervisión recibida hasta en un 40% de las actividades.

d) Mucha.Supervisión recibida en más del 40% de las actividades.

10. Responsabilidad en datos confidenciales.Es probable que esta información no se obtenga por completo por su naturaleza confidencial,de ser así sólo menciónese los rasgos superficiales de la información proporcionada.

11. Responsabilidad en métodos de trabajo.Se analízan los errores que se pudiéran tener en el transcurso del trabajo.

12. Políticas de la empresa.Debemos recordar que existen requisitos que el puesto demanda para su adecuado ejercicio,pero aquí se pretende obtener información acerca de los requisitos que la dirección de la empresa desea de sus empleados,los que son aceptables de acuerdo a sus políticas,se incluyen:conocimientos,experiencia y escolaridad mínimos,estado civil de preferencia,idioma,necesidades de radicar fuera o de viajar,edad míni-

ma y máxima,nacionalidad,tipo de contratación,conductas deseables requisitos físicos y psíquicos.El rango de sueldos mínimo y máximo en que se encuentra enclavado el puesto,los documentos que sean necesarios para el control de personal,las características de horario:rolado,matutino o nocturno,fecha para ser contratado en caso de estar vacante el puesto ayudando a la programación de actividades en selección,nombre,puesto,antiguedad tanto en la empresa como en el mismo del entrevistado.

Es conveniénte señalar que para efecto de no tener problemas de espacio a la hora del llenado del instrumento fotocopiar las hojas 96,100,103 y 105 del mismo.

B I B L I O G R A F I A

MANUAL DE ADIESTRAMIENTO Y CONSULTA PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.-

Arden Nelson Ronal Westfall.Ed. trillas.Temas de administración.-México,1972.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.Arias Galicia Fernándo.Ed.Trillas.Biblioteca de ciencias de la administración.México,1977.

MANUAL DEL CURSO ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.Autofinanciamiento Volk's Wagen.México,1981.

EVALUACION DE LA CAPACITACION(UN CASO PRACTICO).Baez Bejero Pedro-Tesis a la lic. en psicología,UNAM. 1981.

PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA.Brown J.A.C.Fondo de cultura económica,breviarios 137.México,1977.

ADMINISTRACION DE PERSONAL.Chruden & Sherman,ed.cecsa.México,1978.

COMO ENTRENAR EN SELECCION POR OBJETIVOS.Jiménez O. Alvaro,Guadarrama impresores.México,1977.

MODELO DE CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS DEL ANALISIS DE PUESTOS-Jiménez O. Alvaro.Apuntes de Desarrollo de Recursos Humanos,facultad de psicología,UNAM. 1980.

VALUACION DE PUESTOS.Lanhan Elizabeth,ed.cecsa,México,1980.

SOCIOLOGIA DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y LOS NEGOCIOS.M. Belows-Roger,ed.diana.México,1975.

SUSCINTA REVISION DEL ANALISIS DE PUESTOS.Méndez de Vigo Aída María.Tesis a la lic. en psicología,UNAM.1977.

PRINCIPIOS DE ANALISIS CONDUCTUAL.Millenson J.R.Biblioteca técnica de psicología.ed. trillas.México,1976.

VALUACION DE PUESTOS EN LA FIJACION DE SUELDOS Y SALARIOS.Mollinet Sosa Lucrecia.Tesis a la lic. en psicología,UNAM,1980.

EL MANUAL DEL ENTREVISTADOR.Morgan H. Henry;Cogger W. John,el manual moderno,s.a.México,1975.

APLICACION DEL ANALISIS DE PUESTOS COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA ELECCION DE BATERIAS PARA SELECCION DE PERSONAL.Niéto Pérez A. de los Angeles.Tésis a la licenciatura en psicología,UNAM.1977.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.R. Terry George,ed.cecsa.5º impresión México,1974.

EL ANALISIS DE PUESTOS Reyes P. Agustín,ed.limusa.México,1980.

ESTUDIO DE LA VALORACION DE PUESTOS EFECTUADO EN UNA EMPRESA PRIVADA DEL ESTADO DE MEXICO.Rodríguez Guzmán Ma. Dolores.Tésis a la licenciatura en psicología,UNAM,1972.

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU APLICACION PRACTICA A LA EMPRESA MODERNA. Romero Betancourt Samuel,cecsa.México,1977.

FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Romero Betancourt Samuel,ed.lee,sa.México,1977.

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES. Pardinas Felipe,siglo XXI editores.México,1977.

CONSIDERACIONES TEORICAS DEL ANALISIS DE PUESTOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ERGONOMIA. Silva J. Ramón.Tésis a la licenciatura en psicología,UNAM.1975.

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS CON FINES DE CAPACITACION.Sría. del Trabajo y Previsión Social.

GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO.Selecciones del reader's digest.tomo 6,México,1980.

FORMULARIO PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS DIRECTIVOS,TECNICOS Y PROFESIONALES.Sría. de Asentamientos Humanos y Obras Públicas.

FORMULARIO PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS OBREROS,Y MANDOS MEDIOS-
Sría. de Asentamientos Humanos y Obras Públicas.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.Sría. del Trabajo y Previsión Social 4º -
edición.México,1980.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE EDIFICACION.Suárez Salazar.ed.limusa
México,1977.

ADMINISTRACION DE PERSONAL TEORIA Y PRACTICA. Writzel Herbert.ed--
eman.México,1959.