



73
rej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

“CUAUTITLAN”

PROYECTO DE ANALISIS DE PUESTOS POR
COMPUTO EN UNA EMPRESA DESCENTRALIZADA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

RAMON VERA SANCHEZ

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. MANUEL A. CARRILLO TERRAZAS

MEXICO, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PROYECTO DE ANALISIS DE PUESTOS
POR COMPUTO EN UNA EMPRESA DESCENTRALIZADA

I N D I C E

INTRODUCCION

Pág.

CAPITULO I "ANTECEDENTES Y METODOLOGIA"

A)	Necesidad Social	1
A.1)	Necesidad Legal	1
B)	Definición de la Descripción de Puestos	2
C)	Metodología del Análisis de Puesto	4
D)	Metodología para obtener la información	8

CAPITULO II "TIPOS DE ENCUESTAS MAS COMUNES"

A)	Características preliminares para la -- realización del análisis	13
B)	Tipos de Cuestionarios (Formatos)	14
C)	Ventajas y desventajas	29

CAPITULO III "SISTEMA ACTUAL EN LA EMPRESA DESCENTRALIZADA (PEMEX)"

A)	Cuestionario utilizado	30
B)	Grado de dificultad para contestarlo, - tiempo utilizado y veracidad en las res puestas	37
C)	Dificultad para su análisis. Ventajas y Desventajas	39

CAPITULO IV " PROYECTO PROPUESTO "

A)	Tipificación de puestos	40
B)	Tiempo de respuesta	40
C)	Formato restringido	40
D)	Análisis y Ventajas	52
E)	Proceso de datos	52

	Pág
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFIA	55

INTRODUCCION

Este estudio pretende dar, en la primera parte, una panorámica general con respecto a la Administración Pública existente en México, así como el planteamiento de las empresas descentralizadas, ya que hablando de un sistema específico, se da la idea a fin de ubicación de lo que es o son los sistemas y en este caso toda la parte administrativa de los sistemas para un mejor enfoque en cuanto al proceso administrativo, básico para el desarrollo de cualquier trabajo y al análisis de puesto en cuanto a las necesidades tanto social como legal y plantear en forma genérica los análisis de puestos que son más -- utilizados, para con estos mismos, poder adecuarlos para cada empresa o institución, ya sea privada, descentralizada o de gobierno.

En el caso que nos ocupa, es el de una empresa descentralizada (PEMEX), pretendiendo apunrar un método más expedito y comprensible para todos los niveles de la organización, en forma más específica a partir de los jefes de área o departamento, hasta el nivel operativo o de producción; tratando de evitar retrasos en cuanto a la entrega del análisis y por consiguiente, un menor tiempo en su contestación y análisis.

Todo esto, obviamente emplean o la comparación con otros métodos o sistemas utilizados, tratando de adecuar un sistema a --

las necesidades de la organización, pudiendo someterlo a una-
evaluación y tratar en un momento determinado, que se pueda -
establecer o implantar, además de poder tener el control a ba
se del sistema de computo.

CAPITULO I

"ANTECEDENTES Y METODOLOGIA"

A) NECESIDAD SOCIAL

Como lo indica Fernando Arias Galicia en su libro Administración de Recursos Humanos: "El hombre moderno pasa una gran parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos que las ocho horas diarias que destina a ello constituyen un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc. y que por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades.

Si por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva. Así, urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar".

A.1 NECESIDAD LEGAL

Dentro de la necesidad legal, son las que están contenidas en la Ley Federal del Trabajo, en el artículo 25, fracción III, "El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible", siendo el análisis de puestos una técnica o herramienta a utilizarse.

B) DEFINICION DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS.

Consiste en la investigación e identificación de las responsabilidades, tareas y funciones de los puestos de una organización con la finalidad de eliminar los títulos inapropiados y crear aquellas nomenclaturas que describan correctamente los cargos, de acuerdo con su grado de complejidad y dificultad, dando vigencia al principio de derecho laboral de igual pagar por igual trabajo, en condiciones de trabajo similares.

Puede advertirse, además, que la descripción en sí encierra todo un proceso, cuyos elementos principales son: el análisis de los puestos, incluyendo el estudio de sus diferentes componentes, descripciones y denominaciones de los mismos, valoración del puesto, para determinar su valor con respecto a los demás cargos de la Institución y el aspecto referente al estudio de sueldos y elaboración de la estructura salarial de la empresa u organización.

OBJETIVOS DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS

Un programa de descripción de puestos puede lograr varias finalidades:

FACILITA LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.- Proporciona datos que permiten una mejor división del trabajo en una organización pues agrupa los trabajos relacionados entre sí. El esquema de la estructura de cargos ayuda considerablemente a la planificación administrativa.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION.- Permite una mejor promoción de las oportunidades de empleo y una selección científica, al proporcionar los requerimientos de idoneidad exigidos por el cargo.

ADIESTRAMIENTO EN SERVICIO.- Al señalar las tareas, responsabilidades y funciones de los puestos y las condiciones de capacidad que deben reunir quienes los ocupen, facilita la programación y ejecución del adiestramiento. Estas circunstancias propician un entrenamiento más efectivo, inclusive en la fase de preingreso.

UBICACION DEL EMPLEADO ACTIVO.- Permite una mejor ubicación del empleado, a tono con sus conocimientos y aptitudes.

PROMOCION DEL PERSONAL.- Proporciona elementos para desarrollar sobre bases justas la política de ascensos de la empresa.

EVALUACION DE EFICIENCIA.- Facilita la evaluación periódica del rendimiento de personal, elemento condicionante de la estabilidad en el cargo. ^{1/}

REDUCCION DE QUEJAS Y ROTACION.- Proporciona un clima de relaciones interpersonales satisfactorias, el cual reduce al mínimo las quejas y rotación de personal, elevando la moral del trabajador.^{2/}

Resulta pues evidente, del análisis de las consideraciones precedentes, la importancia económica, social, laboral y administrativa que encierra la formulación de una política de descripción y valuación de puestos, adecuadamente definida. Sus beneficios redundarán tanto a favor de la organización como de su personal.

C) METODOLOGIA DEL ANALISIS DE PUESTO.

Son puestos básicos, representativos, de fácil identificación y por ende, susceptibles de comparación, para determinar la relación que existe o debe existir entre los demás puestos -- dentro y/o fuera de una Empresa u Organismo.^{2/}

Para seleccionar los puestos tipo debe de considerarse:

1. Que su contenido no esté fácilmente sujeto a discusiones.
2. Que los puestos no sufran cambios frecuentes, ni en obligaciones, ni en salario.
3. Que sean de los más representativos y caracterizados en la Empresa, Organismo o Rama Industrial de que se trate.

Quizá puedan considerarse como puestos-tipo en un taller mecánico los de Torneo, Cepillistas, Fresistas, etc.

Como proceder de lo sencillo a lo complicado, es conveniente en todo método de análisis de Puestos que es básico para el buen desarrollo de las Organizaciones.

Se denomina análisis de puesto o de trabajo, el proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones, hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

Informaciones que se deben obtener:

Esta parte analizará las informaciones necesarias para llevar a cabo un efectivo análisis del puesto. Se dividirá en los aspectos siguientes:

- Identificación y naturaleza del puesto
- Descripción del trabajo.
- Requerimientos de capacidad
- Otros requerimientos.

IDENTIFICACION Y NATURALEZA DEL PUESTO.

El analista de personal, antes de proceder al estudio de los elementos del puesto, deberá identificarlo y localizar su ubicación departamental y geográfica.^{3/}

Asimismo, deberá definir el tipo de trabajo, si corresponde al trabajo calificado en el área de profesional universitario

o del nivel técnico, o es trabajo manual calificado o semicalificado, o de administración general.

En esta etapa se determinará si existe concordancia entre la denominación otorgada regularmente al cargo y la función específica que ejecute al momento de la investigación. Es decir, si el título del nombramiento concuerda con la función específica.

DESCRIPCION DEL TRABAJO

Se trata de obtener informaciones referentes a qué trabajo específico tiene asignado el puesto y al esfuerzo físico o mental requerido para realizar el trabajo. ^{4/}

Para determinar el trabajo asignado al cargo, es preciso contar con una descripción narrativa de las tareas primarias y secundarias atribuidas al puesto en circunstancias en que pueda deducirse con exactitud si se trata de un trabajo en el cual predomina el esfuerzo manual.

La descripción del trabajo deberá proporcionar datos que permitan determinar cómo se ejecuta el trabajo.

REQUERIMIENTO DE CAPACIDAD.

El análisis de puestos, al valorar las diferentes tareas del trabajo y determinar su nivel de complejidad y dificultad, -- permitirá definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo.^{5/}

En la práctica, bajo el sistema de cuestionario, se presenta de manera constante, una confusión de parte de los supervisores a quienes se les exige señalar los conocimientos y habilidades requeridos por el puesto para que una persona pueda desempeñarlo satisfactoriamente. Se confunden los requerimientos de capacidad y experiencia que demanda el cargo con las condiciones de capacidad de la persona que actualmente ocupa dicha función.

Es del todo cierto que esta circunstancia no es óbice para que el analista determine dichos requerimientos. Pero no debe olvidarse, que el supervisor está en condiciones muy favorables para señalar las aptitudes y experiencias que debe reunir la persona, puesto que él, mejor que nadie, conoce las características del cargo.

OTROS REQUERIMIENTOS

Un exhaustivo análisis de trabajo debe procurar obtener otras informaciones, tales como: ^{5/}

- Supervisión ejercida o recibida
- Grado de discrecionalidad para tomar decisiones
- Responsabilidad del puesto
- Relaciones Públicas
- Condiciones de trabajo
- Riesgo de trabajo
- Adiestramiento necesario

D) METODOLOGIA PARA OBTENER LA INFORMACION

Reiteradamente se ha expresado que el análisis de trabajo se fundamenta en las informaciones obtenidas de todos los elementos que correspondan al puesto. La selección de la metodología para recabar datos dependerá de un sinnúmero de factores, tales como la magnitud de la empresa y disponibilidad de analistas adiestrados.^{6/}

Generalmente se utilizan los sistemas siguientes:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Mixto

ENTREVISTAS

Bajo este sistema el analista entrevista y observa personalmente al trabajador en el momento de ejecución de las tareas. Obtiene así las informaciones inherentes a la descripción y valuación de puestos mediante observación personal.

Este sistema evita las distorsiones presentadas por los empleados en la descripción del trabajo y suple el inconveniente de descripciones indebidamente elaboradas, como se había referido anteriormente, puesto que evita el problema de que los mismos servidores de la organización realicen la labor narrativa.

Por supuesto que todo ello estará condicionado a que el analista posea las habilidades y conocimientos adecuados. Este sistema tiene el inconveniente del elevado costo y de la lentitud, cuando el proceso se ejecute en empresas de gran extensión de negocios. En un gobierno nacional, prácticamente resulta imposible la única utilización de este sistema. ²¹

CUESTIONARIOS

Este sistema es el más usado, tanto en empresas públicas como privadas, inclusive, el método anterior requiere ser completado por el diseño de formularios que sirvan de guía a los entrevistadores.

El cuestionario presenta la ventaja de ser económico y práctico y puede imprimir un ritmo de celeridad al estudio de descripción del puesto cuando es elaborado adecuadamente y los supervisores participan activamente en la revisión de los datos ofrecidos por el empleado y en su devolución a la oficina o unidad que esté llevando a cabo la encuesta. Supone, como es natural, la descripción del trabajo por el propio empleado, operario o funcionario.

Sus principales inconvenientes han sido señalados precedentemente. Cabe agregar que la deficiente elaboración del cuestionario hará mucho más difícil su interpretación, ante las omisiones de tareas y la ausencia de uniformidad en la descripción del trabajo.

SISTEMA MIXTO

Esta modalidad resulta de una combinación de los dos sistemas anteriores. Su aplicación es válida para todos los niveles ocupacionales de la organización.^{8/}

El uso de la entrevista como sistema complementario presenta la particularidad de que viene a subsanar las fallas localizadas en el sistema de cuestionarios. En puestos de niveles superiores a los intermedios, cuando se ofrecen las informa-

ciones divulgativas pertinentes, los cuestionarios pueden con
tener descripciones satisfactorias.

La mayor frecuencia en el uso de la entrevista complementaria se notará en aquellas posiciones de niveles inferiores, donde es preciso recurrir a la observación y entrevista personal pa
ra suplir omisiones y otras fallas localizadas.

Posiciones técnicas y altamente especializadas también requerrán la utilización del sistema mixto para obtener los datos necesarios para el análisis del puesto.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1/ - ADMINISTRACION DE PERSONAL,
Raymundo Amaro Guzmán
Editorial LIMUSA p. 106-107
México, 1981
- 2/ - Op. Cit. p. 107
- 3/ - Op. Cit. p. 113
- 4/ - ANALISIS DE PUESTOS,
Agustín Reyes Ponce
Editorial LIMUSA p. 23
México, 1982
- 5/ - ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Fernando Arias Galicia
Editorial TRILLAS p. 185
México, 1979
- 6/ - ADMINISTRACION DE PERSONAL
Raymundo Amaro Guzman
Editorial LIMUSA, p. 115
México 1981
- 7/ - LA REMUNERACION RACIONAL AL TRABAJO
Rafael J. Hernández
Editorial AMAC p. 15
1963
- 8/ - ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Fernando Arias Galicia
Editorial TRILLAS p. 179
México, 1979

CAPITULO II

"TIPOS DE ENCUESTAS MAS COMUNES"

C A P I T U L O I I

A) CARACTERISTICAS PRELIMINARES PARA LA REALIZACION DEL ANALISIS.

1. El proporcionar una buena información debe llegar a los -
objetivos que se deseen.
2. El establecimiento de un buen formato requiere la anuen--
cia de los gerentes y de personal capacitado para aplicarse
se, ya que de ello va a depender de la mejor información-
objetiva.
3. Los directivos deben de estar concientes de su aplicación
y de verlo desde el punto de vista de inversión, ya que -
de la información que se tenga, será en mejoramiento de -
la empresa, poniendo para el puesto a la persona idónea -
para la realización de sus funciones.
4. Un programa para el establecimiento periódico del análi -
sis de puestos, requerirá de un planteamiento técnico y -
continuo basándose en la veracidad y ocupación de los re-
cursos existentes para un mejor desarrollo.
5. Las políticas de manejo de personal deben estar basadas en
el progreso de los empleados, mediante el análisis de pues
tos para poder enfocarlas a una mejor administración de --

personal, haciendo más eficiente su trabajo.

6. El departamento que lleve a cabo las funciones de aplicación de análisis de puestos puede ser el Departamento de Organización y/o el de Recursos Humanos.

B) TIPOS DE CUESTIONARIOS (Formatos)

En este inciso se incluyen algunos formatos de análisis de puestos, ya que existen gran variedad de estos, dependiendo de la empresa. Sólo se pretende dar una visión en cuanto a los diferentes tipos, ya que incluyen en términos generales los mismos conceptos.

IV

- HORARIO DE TRABAJO DE _____ A _____ Y _____ A _____
- SUELDO \$ _____
- RESPONSABILIDAD EN PERSONAL _____ MUJERES _____ HOMBRES.
- RESPONSABILIDAD EN BIENES CON UN VALOR APROXIMADO DE: _____
- LA FALTA DE DISCRECION PUEDE OCACIONAR O AFECTAR A: _____

V

- LAS CONDICIONES DE TRABAJO SON CON:

PRESION CONSTANTE	POCA PRESION	SIN PRESION	OCACIONAL
_____	_____	_____	_____
- MANEJA VALORES HASTA CUANTO \$ _____	SI _____	NO _____	
- CONDICIONES AMBIENTALES	POCA	BUENA O REGULAR	MUCHO
RUIDO	_____	_____	_____
LUZ	_____	_____	_____
AMBIENTE	_____	_____	_____
OLOR	_____	_____	_____
LIMPIEZA	_____	_____	_____

VI

PERFIL DEL OCUPANTE

EDAD _____ SEXO _____ ESTUDIOS _____
 EXPERIENCIA EN EL PUESTO _____
 EXPERIENCIA EN EL AREA _____
 DE QUE PUESTO PASO AL ACTUAL _____

VII

EXPERIENCIA MINIMA NECESARIA PARA OCUPAR EL PUESTO

EN EL AREA _____

ESTUDIOS DE _____

SEXO _____

EDAD _____

CARACTERISTICAS PERSONALES QUE DEBE REUNIR EL CANDIDATO

VIII

COMO CONSIDERA SU TRABAJO

DINAMICO

POCO DINAMICO

VARIADO

RUTINARIO

ABURRIDO

CON PROYECCION

POCA PROYECCION

SIN PROYECCION

CON MUCHA RESPONSABILIDAD

CON RESPONSABILIDAD

CON POCA RESPONSABILIDAD

DESCRIPCION DE FUNCIONES

TITULO DEL PUESTO

DEPTO DE ADSCRIPCION

A.- DESCRIPCION DE FUNCIONES

Diarias:

1. ¿Cuál es el fin principal de su trabajo?
2. ¿Qué registros y formas maneja usted personalmente en el curso usual del trabajo?

 - a) ¿De quién recibe el trabajo?
 - b) ¿Qué hace usted con él?
 - c) ¿Cómo lo hace?
 - d) ¿A dónde lo envía?

Periódicas:

- 3. ¿Qué trabajo desempeña usted, sólo en determinados pe
ríos, tales como semanariamente, mensualmente, etc.?
.....
.....

Eventuales:

- 4. ¿Qué trabajos ocasionales desempeña usted? ¿A interva
los eventuales?
.....

B.- RESPONSABILIDAD

I. Trámites e instructivos:

- 5. Diga usted ¿de qué trámites tiene obligación de res-
ponder? Enumere:
.....
- 6. ¿Estos trámites están sujetos a un instructivo?
¿Cuál es?
.....
- 7. ¿Qué instrucciones verbales recibe sobre la forma -
en que debe hacer su trabajo?
.....

II. Mobiliario y equipo:

- 8. Diga qué mobiliario y equipo tiene usted a su cargo.
.....
- 9. ¿Maneja algún aditamento especial? ¿Cuál?
.....

III. Precisión:

- 10. ¿En qué labores requiere precisión?
.....
- 11. Una imprecisión o un error en su trabajo, además de la pérdida de tiempo, ¿causaría perjuicios económicos?

Sí	No	¿Cómo?	¿Cuánto?
----	----	--------	----------
- 12. ¿Cuál es su responsabilidad en cuanto a documentos, dinero, valores u otros semejantes? Descríbelos:
.....

IV. Personal

- 13. ¿Tiene usted personal a su cargo? SI NO
- 14. Con respecto al trabajo de su personal subordinado, ¿de qué tiene usted obligación de responder?
.....
.....
- 15. Dentro del manejo de su personal ¿qué facultades tiene?
.....
.....

16. Dónde no tiene facultades, ¿qué sugerencias hizo a sus superiores a este respecto?

.....
.....

V. Documentos:

17. ¿Qué documentos maneja?

.....
.....

18. Por su índole ¿son confidenciales?

.....

19. ¿Con qué frecuencia maneja documentos?

.....

20 En caso de pérdida ¿se pueden reponer o recuperar?

.....

SI NO ¿Cómo?

.....

C.- COMUNICACIONES

21. ¿Qué puesto desempeña su jefe inmediato?

.....

22. ¿Qué puestos desempeñan sus subordinados?

.....

23. Diga en general las labores que desempeñan:

.....

.....

24. ¿Rinde usted informes o reportes a otras dependencias aparte de su propio departamento? SI NO

25. ¿Cuáles son y en qué consisten?
.....
.....

26. ¿Trata con personas de algún departamento? SI NO
En caso afirmativo ¿por qué lo hace?
.....

27. ¿Trata con el público? SI NO
En caso afirmativo ¿para qué?
.....

28. ¿Con qué puestos de su oficina trata asuntos de trabajo?
.....

29. ¿Qué asuntos trata?
.....
.....

UNICAMENTE PARA JEFES INMEDIATOS SUPERIORES

D.- REQUISITOS

30. Edad:

Edad que se requiere para desempeñar eficientemente -
el puesto:

Más de 18 años

Más de 21 años

Más de 30 años

Más de:

31. Estudios:

¿Qué estudios son necesarios para realizar eficazmen-
te las labores del puesto?

Primaria

Secundaria

Vocacional

Bachillerato

Profesional

Otros

¿Se requieren estudios especializados?

Mecanografía

Taquiografía

Contabilidad

Otros

32. ¿Requiere manejo de máquinas?

Escribir

Sumadora

Calculadora

Contabilizadora

Copiadora

Computadora

33. Habilidad:

¿Qué habilidad mínima se requiere para este puesto?

(ordenarlo por grado de importancia)

Don de mando

Discreción

Deseo de colaboración	Agudeza visual
Don de gentes	Destreza manual
Agilidad mental	Aptitud física
Memoria	Otras

34. Experiencia:

¿Qué experiencia considera necesaria para desempeñar el puesto correctamente?

.....

E.- CRITERIO

35. Grado en que se aplica el juicio para actuar en casos no rutinarios:

Tomar decisiones cuando se le presentan alternativas.

Nada lo aplica	Muy poco lo hace y aplica (50%)
Con cierta frecuencia lo aplica (75%)	Lo hace en forma positiva y constante (100%)

F.- INICIATIVA

36. Cualidad para hacer sugerencias para superar el trabajo propio o de la oficina.

Capacidad y beligerancia para opinar sobre modificaciones en su tarea o en el trabajo de sus compañeros.

No la tiene

Lo hace en forma
esporádica y even
tual (50%)

La desarrolla con cierta
frecuencia (75%)

Lo hace en forma
constante y deci-
siva (100%)

I D E N T I F I C A C I O N

TITULO DEL PUESTO: _____	C L A V E : _____
TAREA: _____	
SUBDIRECCION: _____	
GERENCIA: _____	
DEPARTAMENTO: _____	
SECCION: _____	

A U T O R I Z A C I O N E S

ANALISTA	TITULAR DEL PUESTO
NOMBRE: _____	NOMBRE: _____
_____	_____
F I R M A	F I R M A
JEFE INMEDIATO	RESPONSABLE AREA
NOMBRE: _____	NOMBRE: _____
_____	_____
F I R M A	F I R M A

DESCRIPCION GENERICA

--

R E Q U E R I M I E N T O S

ESCOLARIDAD: _____
EXPERIENCIA: _____
IDIOMAS: _____
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: _____

DESCRIPCION ESPECIFICA

[Empty rectangular box for specific description]

AUTORIDAD

REPORTA A: _____

PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:

- 1.- _____ 6.- _____
- 2.- _____ 7.- _____
- 3.- _____ 8.- _____
- 4.- _____ 9.- _____
- 5.- _____ 10.- _____

TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA: _____

RESPONSABILIDAD

TIPO DE INFORMACION

EQUIPO

DIMENSIONES (\$)

RELACIONES

CON QUIEN	PROPOSITO	FRECUENCIA

C) VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Las ventajas de que se pueden tener:

1. La familiarización con el sistema y cuestionario se adquiere velocidad.
2. El tiempo de respuesta se reduce.
3. El tiempo de análisis se reduce.
4. Se obtiene ahorro en dejar el mismo cuestionario

Las desventajas que se pueden tener son:

1. No se le da la atención adecuada por ser repetitivo.
2. Se falsea mucho la información por no ser actualizado.
3. No se da un desarrollo adecuado por falta de Revisión y actualización.

CAPITULO III

"SISTEMA ACTUAL EN LA EMPRESA DESCENTRALIZADA (PEMEX)"

GERENCIA DE PERSONAL

DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO

SECCION 1a. DATOS DE IDENTIFICACION

- 1.01.- Dependencia _____
- 1.02.- Centro de Trabajo _____
- 1.03.- Nombre del puesto _____
- 1.04.- Categoría actual _____
- 1.05.- Nivel del tabulador _____ 1.06 Salario por día _____ 1.07 % T.E.O. _____

SECCION 2a. OBJETIVO (S) BASICO (S)

(enúnciese el o los resultados últimos que corresponde cumplir a la unidad encabezada por el puesto. En caso necesario utilícese la parte posterior de esta hoja)

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____
- 6.- _____
- 7.- _____

8.- _____

9.- _____

10.- _____

11.- _____

12.- _____

13.- _____

14.- _____

15.- _____

16.- _____

17.- _____

18.- _____

19.- _____

(Listense los deberes en orden decreciente de importancia, Indíquese entre paréntesis en cada caso la condición de continuidad, periodicidad o eventualidad, según corresponda. En caso necesario utilícese la parte posterior de las hojas).

- 1.- _____

- 2.- _____

- 3.- _____

- 4.- _____

- 5.- _____

- 6.- _____

- 7.- _____

- 8.- _____

- 9.- _____

- 10.- _____

- 11.- _____

- 12.- _____

- 13.- _____

- 14.- _____

- 15.- _____

- 16.- _____

B) GRADO DE DIFICULTAD PARA CONTESTARLO, TIEMPO UTILIZADO Y VERACIDAD EN LAS RESPUESTAS.

El grado de dificultad para contestar el actual cuestionario no es precisamente alto, pero sí podemos considerarle, de considerable riesgo ya que como se presenta se deja a:

- La imaginación del ocupante en cuanto a la oportunidad de - (crecer) el puesto o absorber otras actividades y funciones no siempre inherentes.
- La falta de información respecto a las actividades reales.
- El no comprender exactamente el sentido de las preguntas.
- Por falta de conocimiento, por falta de escolaridad, por - falta de orientación adecuada, etc.

B.1) TIEMPO

El tiempo aproximado en contestar los cuestionarios actuales es de más de una hora, sin contar con que este tiempo puede ser de 1 a 3 días de trabajo, ya que no siempre es posible la contestación inmediata por razones del trabajo (FALTA DE TIEMPO O EXCESO DE TRABAJO) que no permite la distracción en ese momento.

B.2) VERACIDAD DE LAS RESPUESTA.

Pueden no ser adecuadas, ya que generalmente sucede que:

- Inflan el puesto, dicen desarrollar más actividades de las reales, creyendo que puede haber algún beneficio.
- Quedarse corto, para evitar responsabilidades, hacer más - pequeño el puesto en cuanto a actividades.
- Traslapando funciones con otros puestos (igualdad de fun - ciones en diferentes puestos).
- Igualando el puesto y actividades al del jefe inmediato y - en ocasiones separándolo.
- Queriendo utilizar un lenguaje inadecuado al responder o - respondiendo otra cosa diferente a la pregunta.
- Por desconocimiento del puesto en sí.
- Por creer que pueda haber incremento de trabajo u obliga - ciones, etc.

C) DIFICULTAD PARA SU ANALISIS. Ventajas y Desventajas.

Resulta difícil el análisis cuantitativo de actividades ; por el tiempo que toman el rectificar y los subjetivo de - las respuestas que se dan en ocasiones y no es sencillo el agrupar puestos tipo con diferentes actividades, perdiendo se el sentido de las funciones.

Dentro de las ventajas, es que se emplea el mismo cuestionario y no se requiere de personal que entreviste.

Desventajas.

- Queda con un margen muy amplio de concretización.
- No se actualiza ni se le da la importancia necesaria
- El análisis resulta incomprensible y tedioso.
- En la tabulación de los puestos tipo, todos quedan diferentes.

CAPITULO IV

"PROYECTO PROPUESTO"

C A P I T U L O I V

A) TIPIFICACION DE PUESTO.-

Aquí es necesario elaborar el programa de los puestos tipo de oficina y campo, ya que son la gran mayoría, debemos tenerlos identificados con las funciones, obligaciones y responsabilidades pudiendo así evitar el punto de diserción y el cambio frecuente de actividades.

B) TIEMPO DE RESPUESTA.

En el tiempo para su respuesta se reduce, ya que no se dejan muchas alternativas de inflación de las funciones y se puede reducir a un par de horas como máximo, sabiendo que no lo volverá a realizar en varios años.

C) FORMATO RESTRINGIDO.

El formato pretende restringir en lo posible la divagación de las respuestas llevándolos a contestar en forma concreta, pudiendo de esta manera obtener lo principal en el puesto, dándoles en algunos casos la respuesta sin permitir el bloqueo y contraposición o repetición.

CONOCIMIENTOS	PARA QUE	OCCASIONAL	FRECUENTE	CONSTANTE
LEER Y ESCRIBIR				
OPERACIONES ARITMETICAS FUNDAMENTALES				
OPNES. ARITMETICAS DE CALCULO MERCANTIL				
CALCULO ESTADISTICO				
MECANOGRAFIA				
TAQUIGRAFIA				
CONTABILIDAD ELEMENTAL				
CONTABILIDAD GENERAL				
TARIFAS ESPECIALES				
ARCHIVOS				
MAQUINAS				
VEHICULOS				
PUBLICIDAD				
DIBUJO				
IDIOMAS				
TRAMITES OFICINAS PUBLICAS				
OTROS CONOCIMIENTOS				

REQUISITOS FISICOS

EDAD _____ EDO. CIVIL _____

SEXO _____ PRESENTACION _____

OTROS _____

2. EXPERIENCIA

A) Dentro de la Empresa

EN QUE PUESTOS	POR UN TIEMPO

3a. De qué puestos en concreto pasó al actual:

b) EN EL PUESTO

Tiempo mínimo necesario para desempeñar el puesto satisfactoriamente:

Días _____ Meses _____ Años _____

3.-CRITERIO E INICIATIVA

(describa ejemplos)

Interpretación y aplicación de órdenes de rutina _____

Organizar en forma distinta su trabajo constantemente _____

Organizar y preparar el trabajo de otro diariamente _____

Toma decisiones y resuelve problemas:

RUTINARIOS
 IMPORTANTES
 DIFICILES
 TRASCENDENTALES

OCACIONALES	FRECUENTES	CONSTANTES

En la forma de decisiones ó solución da problemas normalmente:

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Puede Consultar | <input type="checkbox"/> | Debe Consultar |
| <input type="checkbox"/> | Solo en casos difíciles | <input type="checkbox"/> | Debe decidir por sí mismo |
| <input type="checkbox"/> | Se requiere habilidad para interpretar y ejecutar órdenes recibidas en condiciones normales | | |
| <input type="checkbox"/> | Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos constantemente | | |
| <input type="checkbox"/> | Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles ocasionalmente | | |
| <input type="checkbox"/> | Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles constantemente | | |
| <input type="checkbox"/> | Se requiere iniciativa para resolver problemas de trascendencia en el trabajo | | |

MENTAL Y/O VISUAL

- ATENCION NORMAL QUE DEBE PONERSE EN TODO TRABAJO
- ATENCION CONCENTRADA PERO DURANTE PERIODOS CORTOS
- ATENCION CONCENTRADA PERO DURANTE PERIODOS REGULARES
- ATENCION CONCENTRADA PERO DURANTE PERIODOS CONSTANTES

FISICO

- POCO ESFUERZO POR LO VARIADO
- INTENSO PERO NO DE MANERA CONSTANTE
- INTENSO PERO CON OPERACIONES FRECUENTES
- INTENSO Y CONSTANTE POR RAZONES DEL PUESTO

5.- RESPONSABILIDAD
SUPERVISION

	FUNCIONARIOS	EMPLEADOS	TECNICOS	OBREROS
DIRECTA	NO.	NO.	NO.	NO.
INDIRECTA	NO.	NO.	NO.	NO.

MANEJO Y RESPONSABILIDADES BIENES Y/O VALORES

HASTA \$ 10,000	DE \$ 10,000 A \$ 50,000	DE \$ 50,000 A \$ 150,000	DE \$ 150,000 A \$ 300,000	MAS DE \$ 300,000

EN TRAMITES Y PROCESOS

- ERRORES EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA SECCION
- ERRORES EN EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO

ERRORES EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA DIVISION

ERRORES EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION

OTRA EXPLIQUE _____

DISCRECION

TIENE ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES TALES COMO:

PRONOSTICOS DE VENTAS

POLITICAS DE VENTAS

POLITICAS DE COMPRAS

NOMINA CONFIDENCIAL

POLITICAS GENERALES DE LA COMPANIA

OTROS _____

DAÑOS QUE CAUSA UNA INDISCRECION _____

\$ _____

AUNQUE EL PUESTO NO IMPLIQUE ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES, PUEDE EL EMPLEADO, EN RAZON DE SUS LABORES DEDUCIRLOS FACILMENTE _____ Y POR QUE _____

Contacto con personas (empleados, clientes, proveedores, etc.)

	CON	FRECUENCIA &	PARA QUE
I N T E R N A S			
E X T E R N A S			

G.- CONDICIONES DE TRABAJO

TIPO	100%	75%	50%	25%
Interior				
Exterior				
Escritorio				
Restirador				
Máquina				
Mostrador				
Vehículo				
De pié				
Sentado				
Manejando				
Caminando				
Otros				

AMBIENTE	PESIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Limpieza				
Iluminación				
Labor de grupo				
Ruido				
Orden				
Frio				
Calor				
Otros				

OPERACION	OCACIONAL	FRECUENTE	CONSTANTE
Repetitiva			
Variada			
Automática			
Semi-automática			
Pesada			
Urgente			
Otros			

INSTRUCCIONES	OCCASIONAL	FRECIENTE	CONSTANTE
Personales			
Telefónicas			
Formulatorios			
Expresas			
Por Mensajeros			
Vérbales			
Escritas			
Otras			

RIESGOS	P O S I B I L I D A D E S			
	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	REMOTAS
Caídas				
Cortadas				
Golpes				
Oído				
Vista				
Tensión Nerviosa				
Otros				

Cómo considera su trabajo

Muy monótono

Normal

Interesante

Rutinario

Variado

Con proyección

Por qué _____

Se considera satisfecho de trabajar en esta empresa

SI

NO

Por qué _____

REALIZADO POR

Vo. Bo.

AUTORIZADO

FECHA _____

D) ANALISIS Y VENTAJAS

El análisis resulta mucho más fácil, ya que se concentran las respuestas, teniendo una mayor rapidez ya que el tiempo utilizado en la lectura y comprensión de la respuesta - se puede utilizar en concentrar la información factible de variación y ajuste de respuestas.

E) PROCESO DE DATOS

Teniendo las respuestas básicas analizadas, se vacían en - una tarjeta preperforada para obtener las actividades, - - obligaciones, responsabilidades y el perfil más adecuado - al puesto teniendo de este modo el mal uso del personal, - esto es, teniendo personal que no cubre o sobrepasa las ca racterísticas debidas del puesto, teniendo también el núme ro exacto de personas y puestos existentes. Tratando de ob tener la rotación adecuada.

CONCLUSIONES

Creo conveniente señalar que todos los sistemas pueden ser -- buenos en un momento dado, pero ya que estamos en el proceso-cibernético, es necesaria su utilización por:

- a) Ahorro de tiempo en cuanto a mano de obra y la repetición de un cuestionario cada vez que se crea necesario y exista duda; ahorro de papel ya teniéndolo en programa el espacio de archivo y búsqueda se reducen.
- b) Actualizar el nuevo método es de menos costo y mayor - eficacia.

No obstante, lo benéfico que pueda ser en todos los sentidos, siempre tendremos la incertidumbre de que sea utópico, ya que conociendo la parte medular de los buenos o malos resultados- puede decirse que llegará a ser un buen sistema si cuenta con:

- Aprobación de los Directivos.
- Aprobación de los Jefes y sobre todo, con la aprobación del Sindicato.

Sabiendo que toda propuesta está sujeta a aprobación, estando seguro que una empresa de vanguardia como lo es PEMEX, se lo - grará obtener el mejor beneficio de este proyecto.

El proyecto de utilización del sistema por computo puede ser - aplicado a cualquier tipo de Empresa, recomendable para empresas con gran número de personal, principalmente, ya que se trata de reducir y tener el control del personal en cuanto a número de empleados y puestos utilizados en gran proporción.

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

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Fernando Arias Galicia
Editorial TRILLAS
México, 1979

- ANALISIS DE PUESTOS
Agustin Reyes Ponce
Editorial Limusa
México, 1982

- ADMINISTRACION DE PERSONAL
Raymundo Amaro Guzmán
Editorial Lumusa
México, 1981

- LEY FEDERAL DEL TRABAJO
Alberto Trueba Urbina
Editorial Porrúa, S. A.
39a. Edición
México, 1979

- LA REMUNERACION RACIONAL AL TRABAJO
Rafael J. Hernández, L.R.I.
A.M.A.C.
México, 1963

- ADMINISTRACION DE PERSONAL
Chruden y Sherman
Edit. CECSA 1978

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Idalberto Chiavenato
McGraw Hill, 1983

- INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION
José A. Fernández Arenas
Edit. UNAM Méx, 1972