



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

153
29

FACULTAD DE PSICOLOGIA

“ DISEÑO DEL PERFIL PSICOLOGICO DEL PUESTO, A PARTIR
DE LA CONFIGURACION DEL SISTEMA DE DESCRIPCION
Y VALUACION “HAY” ”

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a

BLANCA ESTELA SANCHEZ GONZALEZ

Director Facultad de Psicología: Mtro. Javier Urbina Soria

Director de Tesis: Mtro. Jaime A. Grados Espinosa

México, D. F.

1989

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

I N D I C E

	Pag.
Introducción	1
1.- Objetivos y Finalidades del Programa de Trabajo Profesional	3
2.- Panorama Histórico	5
2.1 Evolución de los Modelos Organizacionales	
2.1.1 Definición de Organización	
2.1.2 Principios del proceso administrativo	6
2.1.3 El modelo burocrático de Max Weber	8
3.- Desarrollo de la Psicología del Trabajo en la Organización	10
3.1 Antecedentes	10
3.2 La escuela de Relaciones Humanas	12
4.- La Administración de Recursos Humanos y sus Sistemas de Valuación	14
4.1 Análisis y Descripción de Puestos	16
4.2 Sistemas de Valuación de Puestos	25
4.3 Sistema "HAY"	31
4.3.1 Habilidades	32
4.3.2 Solución Conceptual de Problemas	35
4.3.3 Responsabilidad por Resultados	37
4.4 Perfil de Puesto	48
5.- Programa de Investigación	51
5.1 Propósito y Justificación	51
5.2 Antecedentes	57
5.3 Procedimiento	60
5.4 Instrumentos y Técnicas	62
5.5 Muestra y Descripción de Sujetos	62
5.6 Escenario	63
5.7 Desarrollo	63
5.8 Resultados	120
CONCLUSIONES	125

Anexos:

- I Cuestionario "HAY" para determinar finalidades del puesto
- II Descripciones de los Puestos estudiados
- III Glosario de Términos

Bibliografía

INTRODUCCION

La psicología Industrial o del trabajo; encuentra, en la actualidad un gran campo de aplicación dentro de las organizaciones. El psicólogo ha pasado de ser psicómetra, a consultor especializado en procesos humanos; sin embargo, éstas organizaciones tienen día a día, mayores exigencias y necesidades en cuanto a la correlación de éstos procesos humanos con los procesos administrativos, y ésta función debe ser prioritaria para el psicólogo; en caso de que no se le asigne, él debe obtener por medio de resultados su derecho a ejercer como consultor interno.

Por tal motivo, el trabajo aquí presentado es reflejo de una experiencia en una organización donde el psicólogo se encontraba limitado, para cualquier función de investigación y asesoría en Recursos Humanos.

En el 1er. capítulo se describen los objetivos general y específicos del programa en cuestión; así como las finalidades no explícitas en el desarrollo del trabajo; las cuales, permitieron la introducción del psicólogo a la labor del campo.

El capítulo 2 y 3 presentan un panorama Histórico del desarrollo de las Ciencias Administrativas y Psicológicas, con el fin de detectar aquellos factores que favorecieron la conjunción de éstas ciencias, dando pie a la aplicación de los principios psicológicos en el área Administrativa y facilitando la observación de la conducta humana referente a actitudes, capacidades, motivaciones y potenciales con relación al trabajo desarrollado y a una organización en general.

En el capítulo 4, y como derivado de las ciencias administrativas se revisa, con brevedad, los postulados de la administración de Recursos Humanos, haciendo hincapié en los sistemas de valuación de puestos, cuyas configuraciones otorgan pautas para la estructuración de evaluaciones psicológicas al personal. Se desarrolla el sistema de valuación "HAY", el cual forma la columna vertebral de éste trabajo; así como, los conceptos respecto a los perfiles psicológicos de puestos.

Posteriormente, el capítulo 5 se refiere de manera sistemática el trabajo -
presentado, considerando desde antecedentes hasta conclusiones obtenidas.
En este capítulo, es donde se proyecta la experiencia práctica adquirida en -
el programa, tal como quiere manifestarse a todos aquellos dedicados al -
estudio de la conducta humana en una organización, y cuya presencia es -
necesario hacer notar.

1.-

Objetivos y Finalidades del Programa de Trabajo Profesional

Es función del psicólogo del trabajo el adaptar y otorgar flexibilidad en el manejo de sus técnicas y/o instrumentos, y en su caso crearlas en base a las necesidades de la organización en la cual colabora, cuya satisfacción guíe a un crecimiento y mayor productividad.

Por lo tanto, el presente trabajo tiene como objetivo principal: El desarrollo de un método que permita la elaboración de parámetros (Perfiles Psicológicos de Puestos), que sustenten los procesos evaluativos de Recursos Humanos y otorguen indicadores para la planeación y desarrollo de los mismos.

Derivado de ésto, se cuenta con objetivos específicos como serían:

- Al precisar factores por puestos, se puede enfocar el desarrollo individual y grupal de los ocupantes de los puestos, hacia el alcance de sus finalidades; colaborando en el incremento en la productividad y el logro de las metas Institucionales.
- El involucrar al personal de línea, en la elaboración de los Perfiles, permitirá tener pleno conocimiento del método con el cual va a ser evaluado, y al mismo tiempo, dará pie a la integración interdisciplinaria que debe existir en cualquier organización.
- El contar con éste tipo de parámetros facultará la adecuación de políticas y procedimientos, en lo concerniente a la normatividad de los Recursos Humanos; como será la evaluación de personal, el catálogo de puestos para sueldos y salarios, la evaluación de desempeño, el manejo del Inventario de Recursos Humanos; lo cual, influirá en el desarrollo organizacional de la Institución.

Un propósito más del programa, es dar a conocer otra aplicación de un sistema tan difundido en el ámbito bancario, como es el sistema de descripción y valuación de puestos "HAY".

En otro renglón, se puede decir que existen finalidades de fondo en el trabajo realizado, las cuales no son explícitas; cuya manifestación es clara; - como sería la labor de sensibilización llevada a cabo en la organización, - tanto en los Directivos como en el personal del área involucrada; que permitirá un cambio en la filosofía aplicada al factor humano y facultará la apertura para llevar a cabo todo tipo de investigación en lo referente a Recursos Humanos, favoreciendo la evolución y crecimiento: Individual, - grupal y organizacional.

2. Panorama Histórico

2.1 Evolución de los Modelos Organizacionales

2.1.1 Definición de Organización

La organización surge desde la época primitiva, ante la necesidad de los - hombres de realizar cosas juntos para lograr un fin común.

Dentro de las primeras formas de organización social se consideran: el - clan, la horda, la tribu, y en especial la familia.

La organización es la primera unidad social, la cual vincula directamente - con el trabajo.

La organización ha sido definida por muchos teóricos, algunas de éstas de- finiciones son las siguientes:

Organización es:

"La coordinación objetiva de las actividades de un cierto número de perso- nas, que intentan conseguir una finalidad común y explícita, mediante la - división de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad" (15).

"Establecimiento de una estructura de funciones, a través de la determina- ción de actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y - de cada una de sus partes, el agrupamiento de éstas actividades, la asigna- ción de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de - autoridad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coor- dinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de auto- ridad dentro de la estructura". (18)

"Conjunto de métodos y procedimientos que reparten racionalmente las - funciones de cada trabajador y conducen la fabricación o manipulación de- los productos de una empresa, de modo de obtener el mejor rendimiento" (16).

" Se determina con éstas definiciones, que la organización implica una división de funciones o actividades; y desde tiempos remotos, se veía la necesidad de ubicar al hombre ideal en el puesto ideal".

2.1.2. Principios del Proceso Administrativo: Taylor y Fayol

El principal pionero en el campo de la Administración es el Ing. Frederick Winslow Taylor, quien a inicios del siglo XX, comienza a investigar la productividad de la empresa mediante la división de las tareas. (8)

Su objetivo era obtener un rendimiento lo más elevado posible, sin aumentar la duración del trabajo o el número de trabajadores, organizando la explotación, mediante:

- a) División adecuada del trabajo
- b) Introducción de tiempos de reposo
- c) Determinación precisa, por estudios previos, del trabajo a realizar.
- d) Determinación precisa de los movimientos que deben realizarse en el curso del trabajo, con objeto de eliminar todos los que sean superfluos.
- e) Adaptación precisa de las herramientas a cada tipo de tarea.
- f) Distribución de primas para aumentar el interés por el trabajo.

Sin embargo, lejos de las expectativas de Taylor, se dió cuenta que su forma de organización del trabajo no incrementaba la productividad de la empresa, ya que de cada ocho hombres que seleccionaba, solo uno podía realizar el trabajo.

Para Taylor, los trabajadores no eran sino engranes de la maquinaria y no les atribuía más intereses que los propios de un ser irracional, o sea, el buscar la satisfacción de las necesidades primarias. (15)

Sin embargo, fue el primero abocado a realizar parámetros de evaluación con sus primeros estudios de tiempos y movimientos.

Con la experiencia de Taylor, se demostró que ciertos tipos humanos son aptos para géneros de trabajo definidos. Y comenzó a fincar las bases para el desarrollo de la investigación en procesos Administrativos.

Es así como en 1916, surge Henry Fayol, al cual, se le considera como el padre de la Teoría Administrativa. El define a la Administración en función de cinco elementos básicos: Planeación, organización, ejecución, coordinación y control. Destacó que el proceso y los principios administrativos que había desarrollado eran aplicables no sólo a las empresas sino a las organizaciones gubernamentales, militares, religiosas, etc. Establece catorce principios, que deben regir en la organización. (16)

- a) División del trabajo. El principio de la especialización del trabajo con el fin de concentrar las actividades para lograr mayor eficiencia.
- b) Autoridad y Responsabilidad. Es el derecho para dar órdenes y poder exigir la exacta obediencia.
- c) Disciplina
- d) Unidad de Mando. Un empleado debe recibir órdenes de un sólo superior.
- e) Unidad de Dirección. Debe haber una sola cabeza y un solo plan conjunto para actividades que tengan el mismo objetivo.
- f) Subordinación del interés individual al interés general. El interés de un empleado o un grupo no debe prevalecer sobre los de la organización.
- g) Remuneración personal. Compensación justa
- h) Centralización.
- i) Línea de autoridad
- j) Orden
- k) Equidad

- l) Conservación del personal
- m) Iniciativa
- n) Espíritu de grupo

Los principios dados por Fayol, establecen las bases fundamentales para la Escuela tradicional de la Administración, aún cuando, él mismo, manejaba que éstos principios son flexibles y capaces de adaptarse a las diferentes necesidades, solo hay que saber usarlos. (16)

Esta flexibilidad marcada por Fayol, nos habla de la adaptabilidad que debe existir en el análisis y evaluación de los procesos administrativos de la empresa, según la característica de ella; o sea, pueden existir parámetros de comparación entre las organizaciones.

2.1.3 El modelo burocrático de Max Weber

El término burocracia tal como lo desarrollaron Weber y sus seguidores, - no corresponde al sentido que se le otorga comúnmente, cargado de formalismo e ineficiencia. El modelo burocrático posee ciertas características estructurales y normas que se utilizan en organizaciones muy complejas.

El concepto de burocracia se refiere a ciertas características del diseño organizacional. Weber lo concibe como la forma más eficiente que podrían utilizar de manera efectiva las organizaciones complejas; por ejemplo, las empresas, las dependencias Gubernamentales, la Milicia.

El postulado principal de la teoría burocrática, recae en la autoridad legal-racional y corresponde al derecho de ejercer la autoridad en base a una posición.

Asimismo, se aplica a todas las organizaciones que se caracterizan por la rutina de las tareas y de un procedimiento; por la impersonalidad de la autoridad y por la jerarquización. (15)

Por otra parte, la autoridad legal racional se basa en la posición dentro de la organización y cuando evoluciona a la forma de un Staff administrativo ocupa una posición con un área específica del poder, la compensación se dá en forma de salario fijo; las distintas posiciones están organizadas en una jerarquía de autoridad; la idoneidad para desempeñar un puesto depende de la competencia técnica; y la organización es gobernada mediante reglas y regulaciones.

Aún cuando Weber consideraba al modelo burocrático como una respuesta a las necesidades del medio, al paso de los años el término burocracia se ha visto desvirtuado, hasta ser sinónimo de lentitud, rutina, complicación, incompetencia, convencionalismo. (15)

De igual forma, en la actualidad se aplica éste término a todas aquellas organizaciones mediocres y con escasas posibilidades de cambio en adaptación a las necesidades que la sociedad exige.

Antecedentes

El desarrollo de los primeros conceptos administrativos de Taylor, *corres* -
ponden a la época en que la psicología experimental en Alemania empeza-
ba el estudio de los rasgos personales ó diferencias individuales; y creaba-
su teoría de los tipos.

En Norteamérica, Catell (1890) comenzaba a utilizar pequeñas pruebas lla-
madas Tests, para estudiar las aptitudes de las personas en forma aislada;
y en Francia, Alfred Binet ensayaba en la juventud escolar su primera -
"Escala Métrica para examen de la inteligencia" (8)

Sin embargo, éstas corrientes se habían desarrollado en forma separada; -
hasta que se vió la necesidad de aplicar éstos conceptos psicológicos del -
hombre en la teoría administrativa. Y en el campo de la psicología ln
dustrial, se ha designado por un lado al Doctor Walter Dill Scott, psicólo-
lo de la Northwestern University, quien en 1910 analizó las posibilidades -
de la aplicación en la publicidad. Posteriormente, en 1903, editó una
serie de publicaciones donde aplicaba la psicología al campo de los nego -
cios. Sin embargo, se le ha dado más renombre, como fundador de la
psicología Industrial, al psicólogo Alemán "HUGO MUNSTERBERG", discí-
pulo de WUNDT, creador del primer laboratorio de psicología experimen -
tal en Alemania, el cual expone sus trabajos e ideas fundamentales en -
1913, en su libro "Psicología de la Actividad Industrial".

Uno de los postulados más importantes de MUNSTERBERG, es: *correspon* -
de a los psicólogos, mediante los métodos que ellos emplean, determinar -
las cualidades que exige una profesión dada y luego investigar si el indivi-
duo que quiere abrazar ésa profesión posee verdaderamente dichas cualida-
des" (30)

Así, las aportaciones de éstos dos teóricos dieron inicio a lo que hoy se conoce como el campo de la psicología Industrial.

A partir de la primera Guerra Mundial 1914 - 1918, la psicología Industrial adquirió una creciente importancia práctica, dada la necesidad de seleccionar y clasificar al personal para las diversas actividades; de aquí, se deriva la psicometría.

Al mismo tiempo, a partir de 1917 se comenzó la publicación del "Journal of Applied Psychology" y las Universidades empezaron a dar cursos sobre psicología en el campo laboral.

De igual forma, en 1919, Scott y sus colaboradores crearon la 1a. organización de consultoría en Psicología, orientada a problemas de personal en la Industria. Esta organización se llamó "Scott Company of Philadelphia".

En 1920, L.S. Myers, exdirector del laboratorio de psicología de Cambridge, fundó en Inglaterra el "Nationale Institute of Industrial Psychology"

Después se fundaron otras Instituciones para el desarrollo de la psicología del trabajo, que hasta la fecha persisten, como son: la "Psychological Corporation", en 1921; la "American Association for Applied Psychology, en 1937; actualmente es una división de la "American Psychological Association".

Asimismo, la Segunda Guerra Mundial fué un factor de gran importancia en el crecimiento de la psicología Industrial; debido a que las aplicaciones y resultados demostraron una contribución múltiple.

Con todo ésto, se abrió un extenso campo de trabajo para la psicología en la Industria, comercio y oficinas, y, bajo la presión de las necesidades prácticas, la psicología avanzó en forma rápida en perfección y fidelidad.

Dada la importancia que tuvieron los estudios de Mayo, en la psicología Industrial, se citan enseguida.

3.2 La Escuela de Relaciones Humanas

La teoría de las Relaciones Humanas en la organización, fué concebida, - por G. Elton Mayo; Psicólogo Australiano y Profesor de investigaciones Industriales en la escuela de negocios para graduados de Harvard; quien en colaboración con otros Científicos como F.J. Roethlisberger y T.N. - - - Whitehead, llevaron a cabo una serie de investigaciones en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, entre 1927 y 1932.

En un principio, éstos estudios estaban encaminados a probar la influencia de las condiciones ambientales físicas en la eficiencia y productividad de los trabajadores. Sin embargo, a lo largo de los mismos, se llegó a la conclusión, que no sólo las condiciones físicas eran responsables del incremento o decremento del rendimiento laboral, sino que existían factores de tipo social y humano, susceptible de ser aprovechados en beneficio para ambas partes.

Mayo recalcó la necesidad de que se diera mayor reconocimiento a los valores humanos. Descubrió que cuando los grupos "informales" (grupos de sujetos unidos o formados por enlaces de amistad) se identificaban con la administración, eran co-participes y sentían involucrados sus objetivos con los de la organización. (15)

Algunos de los postulados importantes en la teoría de las Relaciones Humanas, son las siguientes:

- a) La empresa es un sistema social y un sistema tecnológico. El sistema social define los roles individuales y establece normas, que pueden ser diferentes a las de la organización formal.

- b) El individuo no sólo es motivado por incentivos económicos, sino por muy-diversos factores sociales y psicológicos. Su comportamiento es condicionado por creencias, sentimientos y actitudes.
- c) El grupo informal en el trabajo se convierte en una unidad de primera importancia.
- d) Los patrones tradicionales de liderazgo basados en la estructura formal y en la autoridad de una posición dentro de la organización deben modificarse sustancialmente con el objeto de considerar los factores psicológicos.
- e) La escuela de Relaciones Humanas asocia la satisfacción del trabajador con la productividad y destaca que una mayor satisfacción conduce al incremento de la efectividad.
- f) Es importante desarrollar canales de comunicación efectivos que permitan el intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos. Así, la "participación", se convierte en un aspecto importante en el movimiento de las Relaciones Humanas.
- g) La Administración requiere de habilidades sociales y técnicas efectivas.
- h) Los miembros de la organización pueden ser motivados mediante la satisfacción de ciertas necesidades psicosociales.

Después de ésta teoría, muchos estudiosos del comportamiento humano, realizaron trabajos importantes dentro de las organizaciones, con el fin de recalcar la prioridad que tiene el factor humano en las empresas. Y han salido a la luz, numerosas publicaciones sobre el campo.

Por tal, esta relevancia del factor humano en la organización es lo que ha dado paso a una evolución en la administración de Recursos Humanos, en lo referente a sus técnicas y procesos evaluativos.

4. La Administración de Recursos Humanos y sus Sistemas de Valuación

Como es sabido, toda Empresa u Organización está constituida por tres tipos de Recursos: Materiales, técnicos y humanos, y aún cuando los dos primeros son importantes, el tercero se considera el Recurso prioritario, ya que si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

Esta necesidad de hacer hincapié en el factor humano es la base para la Administración de Recursos Humanos, la cual abarca toda la organización y se define como: el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (3)

La Administración de personal es una función eminentemente técnica, cuyos objetivos son:

- La eficiencia en las actividades desarrolladas por los individuos que forman parte de la organización.
- La cooperación de los mismos individuos en la realización de los fines perseguidos por la organización a la que pertenecen.

Por lo tanto, aquí queda claramente especificado el compromiso Organización - Empleado en términos de correspondencia, a partir de lo cual, se espera alcanzar un grado de productividad favorable para la empresa y el nivel de satisfacción del empleado en las funciones del puesto que desempeña.

Ahora bien, para llegar a sus objetivos, la administración de Recursos Humanos, se ha valido de un gran número de disciplinas, de las cuales ha re tomado técnicas y procedimientos que adapta y aplica en las organizaciones y cuyo valor es comprobado en la práctica.

Estas técnicas están dirigidas a la búsqueda de una equidad que sea acorde a las necesidades de la empresa y donde pueda detectarse y evaluarse objetivamente los Recursos Humanos que la organización requiere y requerirá en las exigencias futuras.

Dado que toda organización es un sistema dinámico, constantemente se de ben reorganizar y renovar sus procesos administrativos e ir preparando y adaptando sus Recursos Humanos a la realidad actual, donde el nivel de eficiencia sea cada día mejor.

Para lograr la eficiencia, la administración de Recursos Humanos debe - normar y regularizar procesos como: Reclutamiento y Selección, Adies - tramiento y Capacitación, Relaciones Laborales, Sueldos y Compensacio - nes, Prestaciones, Desarrollo de Personal, etc.; sin embargo, considerando que es prioritario tanto para la organización, como para el empleado, con tar con objetivos definidos y funciones específicas de cada puesto, nos - abocaremos a las técnicas utilizadas para descripción y valuación de puestos; ya que antes que nada necesitamos saber de que forma interviene ca da puesto en el alcance de las metas Institucionales y que voy a requerir de cada uno de los ocupantes de los puestos.

Para llegar a tal fin, la Administración de Personal se vale de dos técnicas que son:

- 1) Análisis y descripción de puestos
- 2) Valuación de Puestos

Que es lo que se espera obtener con esto?

4.1 Análisis y Descripción de Puestos.

Esta técnica surge ante la necesidad por parte de las Empresas, de organizarse más eficazmente; de especificar con toda precisión los límites y - campo de acción de cada uno de sus Ejecutivos, empleados y/o trabajadores; así como, el conocer lo que cada quien hace y las aptitudes que requiere para hacerlo; por otra parte, por la necesidad de señalarle a cada quien, sus actividades, su autoridad y sus responsabilidades, en forma clara y concisa.

Para poder aplicar ésta técnica se requiere de preparación y conocimiento de la organización, ya que se necesitan de ciertos pasos sistemáticos, como son:

- A) Recabar metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.
- B) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- C) Ordenar dentro de cada uno de éstos grupos los datos correspondientes en forma lógica y consignarlos por escrito con precisión.
- D) Archivar los resultados de los análisis en forma tal que se logre su mejor manejo y aprovechamiento.

Por lo general, la forma escrita en que se reportan las actividades que realiza el trabajador recibe el nombre de "Descripción del Puesto", lo cual, se debe dar a conocer tanto al jefe inmediato como al trabajador mismo, sobre todo cuando se trata de alguien que se integra al puesto por primera vez.

Los métodos que se utilizan, frecuentemente, para la aplicación de ésta técnica son: La observación directa, cuestionarios y entrevistas con el ocupante del puesto y su jefe inmediato.

Como ya se mencionó, es una necesidad imperante el conocimiento de ésta determinación de funciones y responsabilidades; sobre todo para el departamento de Personal; ya que requiere del conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Sin embargo, en la práctica, son pocas las Instituciones que se encargan de llevar a cabo ésta importante actividad (como la tratada en el presente trabajo); dado que se considera perdida de tiempo y de mano de obra, y por lo general, las descripciones de puestos son obsoletas y carecen de confianza pero, es necesario retomar ésta función; ya que como claramente, lo expresa Agustín Reyes Ponce (25), la ausencia total de determinación de labores, crea una serie de complicaciones, donde se perjudica tanto al empleado como a la Institución. Algunas de éstas complicaciones, son las siguientes:

- A) Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada empleado o funcionario.
- B) Engendra desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo.
- C) Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del trabajador.
- D) Dá lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.

- E) Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones.
- F) Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empírica y, por lo mismo, llena de limitantes.
- G) Entorpece la planeación y distribución de las labores.
- H) Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas.
- I) Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

Aún cuando pueden darse muchas más, se considera que las mencionadas esclarecen totalmente la necesidad de la función.

A continuación se presenta el formato de descripción de puesto, que se maneja en la Institución estudiada, cuyos apartados son:

- 1.- Datos generales del puesto
- 2.- Objetivo general
- 3.- Funciones Específicas
- 4.- Posición en el organigrama y objetivo de los puestos subordinados.
- 5.- Relaciones internas
- 6.- Relaciones externas
- 7.- Decisiones
- 8.- Dimensiones

DESCRIPCION DE PUESTO

DER _____ LUGAR Y FECHA _____

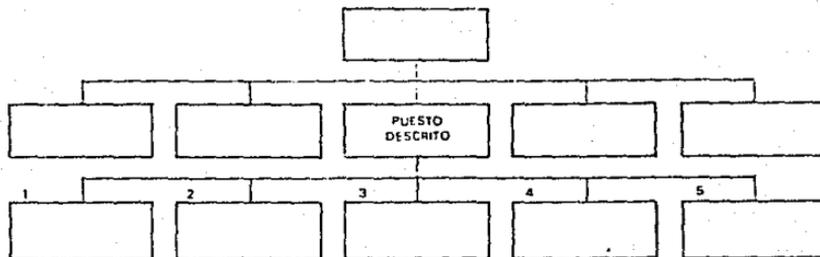
1 - DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	No DE PUESTO	No DE OCUPANTES	HORARIO
PUESTO AL QUE REPORTA		SUBDIRECCION	
DIRECCION	DIRECCION EJECUTIVA		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR		NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA		NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA	

2 - OBJETIVO DEL PUESTO

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS

4.- ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

1.

2.

3.

4.

5.

Nº DE SUBORDINADOS

DIRECTOS

INDIRECTOS

TOTAL

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION

6.- RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION

7.- DECISIONES

Empty space for recording decisions.

8.- DIMENSIONES

Empty space for recording dimensions.

En forma específica, y tal como lo sustenta el Dr. Grados (13), el análisis de puestos aporta una serie de beneficios tanto para la organización, supervisores o gerentes, empleados como para el departamento de personal.

De manera concreta señala una serie de beneficios:

Para la Organización:

- . Señala la estructura y encadenamiento de puestos y funciones.
- . Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo
- . Sirve de base para la promoción y ascenso.
- . Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- . Evita la inflación o devaluación de los puestos.
- . Ayuda a la coordinación y organización de las actividades, de una forma más eficiente.

Para los Gerentes:

- . Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- . Crea el compromiso con el trabajador sobre la responsabilidad de su labor, con mayor conocimiento de causa.
- . Les facilita estructurar sus propias tablas de reemplazo.
- . Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.

Para el Empleado:

- . Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer
- . Le señala sus responsabilidades con claridad
- . Le otorga parámetros de evaluación a su actuación.
- . Le brinda conocimiento sobre la estructura orgánica en que se encuentra y sus líneas directas de control.

- Para el Departamento de Recursos Humanos

- . Es base fundamental para todos los procesos administrativos y técnicos - evaluativos que debe aplicar.
- . Orienta la selección de personal.
- . Permite colocar al empleado en el puesto más adecuado, conforme a sus aptitudes.
- . Ayuda a establecer programas objetivos de entrenamiento
- . Informa para la valuación de puestos o es base primordial para ella.
- . Orienta para efectuar estudios de calificación de meritos.

El análisis de puestos nos lleva a conocer las operaciones y funciones que corresponden a cada puesto y a determinar la especificación del mismo, - mediante el grado de intensidad que se necesita en cada uno de los requi - sitos establecidos normalmente. Tomando como base lo anterior, po - demos decir que la valuación de puestos es un procedimiento que analiza - el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabi - lidad requerida en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se - desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre éstos factores y la es - tructura de salarios.

Los sistemas de valuación permiten establecer una apropiada jerarquía en - la organización. Cada puesto ocupa un nivel de categoría respecto de - los demás. Asimismo, permiten obtener una línea de salarios e indi - car si lo que se paga a un puesto, guarda la debida relación con lo que - reciben los demás, no determina cuanto debe pagarse a un trabajador.

Se han desarrollado algunos sistemas de valuación que cada empresa adap - ta según sus necesidades, o en su caso, elabora propios, sobre todo cuan - do la empresa apenas empieza a constituirse.

El sistema de valuación por lo general está formado por un comité que - es el encargado de determinar la jerarquización de los puestos.

Aún cuando trataré algunos de los sistemas de valuación más conocidos y - aceptados; es importante subrayar, que ya que éstos sistemas se derivan - del análisis de puestos, permiten también, diseñar y elaborar los perfiles - de cada uno de los puestos que conforman la organización, especificando - los conocimientos, aptitudes, habilidades y factores de personalidad que - debe poseer el ocupante de cada puesto y que es el objetivo principal de - éste trabajo.

Algunos de los sistemas de valuación que más aceptación tienen son los siguientes:

A) Método de alineamiento u ordenación por rangos.

Se considera el método más sencillo y que puede ser de utilidad en organizaciones pequeñas, donde puedan agruparse los puestos en tipos genéricos: Secretarías, mozos, auxiliares, etc..

Para poder manejar éste método, no son necesarios los análisis de puestos ni el comité de valuación, aunque no se recomienda que se prescindiera de ellos.

Lo único que se toma en cuenta en éste método es la importancia que se le otorga a cada uno de los puestos que se valúan, sin considerar otro tipo de factores que influyen. En base a la jerarquización que realizan es la forma en que se valúan los puestos; sin analizar los puestos en su conjunto, ni los elementos que los integran.

B) Método de escalas o grados predeterminados o clasificación

Este método consiste en:

- a) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación
- b) Elaborar una definición para cada uno de ellos
- c) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Los grados o escalas que se determinen depende de la magnitud de la empresa en donde se aplique. Aquí se requiere integrar un comité de valuación, cuyos miembros conozcan profundamente los puestos y la organización.

Este método, al igual que el de alineamiento toma los puestos en conjunto, sin analizar todos los factores intervinientes.

Ejemplo de escala o grados de terminados:

Primer Grado: Trabajadores no calificados

a) Puestos que si bien requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación.

b) Ejemplo: Mensajeros, archivistas, motociclistas, etc..

Segundo Grado: Trabajadores Calificados

a) Puestos que requieren preparación normal o intelectual

b) Ejemplo: Dibujantes, taquígrafas, auxiliares, etc..

Tercer Grado: Interpretativos

a) Aquéllos que requieren capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos.

b) Ejemplo: Jefes de Oficina, Jefes de Sección, etc..

Y así sucesivamente se conforman las escalas según la complejidad de niveles que exista en la organización.

C) Método de comparación de factores

Este es el primer método analítico, descriptivo y numérico, creado en 1926 por Eugene H. Benge; y su procedimiento se resume en tres pasos.

- 1.- La ordenación de los "Puestos típicos", en función de diversas características generales, denominadas comúnmente "Factores".
- 2.- La asignación de un valor, monetario o en puntos, a cada uno de los dichos factores; y
- 3.- La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos evaluados.

Por lo general, los cinco factores considerados en la valuación son:

- Requisitos mentales
- Habilidad
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

A éstos, hay que otorgarles una definición según los puestos que conforman la organización.

Aún cuando éste método trata de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano, así como los elementos subjetivos que el trabajador pone en juego; no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla.

D) Método VOSI

Este método mexicano significa "Valor óptimo del salario interno".

Y se respalda totalmente en cálculos matemáticos: Fórmulas, tablas y cuadros estadísticos, adaptados a expreso o creados especialmente para los casos habituales que se encuentran en el medio que nos rodea.

(17).

Asimismo, este método busca ligar tres elementos: Valuación de Puestos, calificación de métodos y elaboración matemática del tabulador - de sueldos.

Ya que éste método es cien por ciento matemático, considero que no es necesario profundizar en él, sólo lo mencionó como prueba de que existen métodos que cada quien desarrolla, según sus necesidades.

E) Método de valuación por puntos.

Este es el sistema más técnico que se utiliza para efectos de valuación de puestos y el que más popularidad ha alcanzado; ya que permite cambios accidentales que lo adaptan a las circunstancias particulares de cada empresa.

El método consiste en ordenar los puestos de una empresa en particular, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, a cada uno de los factores que los forman.

Para la aplicación de éste método, se recomienda integrar un comité de valuación y partir de una valuación de puestos - tipo hacia todos - los demás, entendiéndose por puestos - tipo aquellos que son representativos en una empresa y que son plenamente identificables por todos, además de que sus características y contenido no varían en absoluto; - por ejemplo: Cajero, auxiliar administrativo, policía, secretaria, etc..

Por lo general se usan de 8 a 12 factores en empresas que no requieren especial precisión; y en cada factor se establecen grados o criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los puestos.

Ejemplo: Factor preparación escolar grados ó rangos

- 1.- Saber leer, escribir y contar
- 2.- Educación primaria
- 3.- Educación secundaria
- 4.- Educación Media Superior
- 5.- Educación Profesional

La determinación del concepto del factor y de sus grados es esencial en éste método; ya que se trata de dar una explicación precisa y clara que sea aplicable para lograr una buena definición.

En general, el sistema se resume en tres pasos:

- a) Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
- b) Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por la comparación.
- c) Asignar a cada puesto así valuado "en puntos", el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecidos con base en métodos estadísticos.

Aún cuando éste método es fácilmente aceptable, se considera que requiere de tiempo y especialización en su manejo.

Los métodos citados nos permiten hacer un análisis de su utilidad en la elaboración de escalas que permitan dar una idea clara sobre los requerimientos de cada puesto.

Sin embargo, dada su configuración, la aceptación y utilización en la Institución estudiada, nos abocaremos a presentar el sistema a partir del cual, se ha desarrollado el programa aquí presentado.

Este sistema se denomina "HAY", y es una refinación estadística del método de puntos y muy divulgado en la actualidad.

Sistema "HAY"

El sistema de valuación de puestos "HAY", fué desarrollado por Edward - N. HAY y Asociados en 1950. Su finalidad es el evaluar los puestos - en forma fácil y sistemática, en todos los niveles de la organización; así- como, generar comparaciones entre una empresa y otra.

Este método fue desarrollado en base a la experiencia de su creador, en- la asesoría a las áreas de Recursos Humanos en diversas Compañías.

El sistema "HAY", tiene dos características básicas:

- 1.- Es un sistema de medición de puestos en una organización
- 2.- Mide los puestos de la organización en el aquí y ahora, no lo que- sería deseable, ni en el pasado, ni la intencionalidad organizativa;- sino los puestos en un momento Histórico determinado y en una - organización determinada.

Es un proceso orientado a la determinación de valor de todos y cada - uno de los puestos en la Institución, tomando en cuenta la naturaleza- de las funciones que se realizan, su complejidad y las habilidades que- exige a los ocupantes del puesto.

Dado que nuestro interés es utilizar el método "HAY" en la elabora - ción de Perfiles Psicológicos de Puestos, no nos ocuparemos del proce- dimiento para llevar a cabo la valuación estadística, sino de la confi - guración del sistema y su característica principal para nuestro propó - sito.

Esta característica prioritaria para nosotros es que utiliza factores co- munes (Factores HAY del Puesto), los cuales deriva del análisis y la - descripción del Puesto.

Los factores comunes son:

Habilidades	=	Saber
Solución Conceptual de Problemas	=	Pensar
Responsabilidad por Resultados	=	Actuar ó Hacer

Estos factores quedan comprendidos en tres tablas de evaluación, de la siguiente forma:

4.3.1 Tabla de Habilidades

Esta tabla esta compuesta por tres aspectos a definir:

a) **Conocimientos**

Es la suma de preparación que requiere el desempeño del puesto. Aquí se conjunta escolaridad y experiencia necesarias.

b) **Amplitud Gerencial**

Esta ligada al tamaño o complejidad del grupo, personal que dirige, y se refiere a la aplicación de los pasos del proceso Administrativo: - Previsión, Planeación, Integración de Recursos, Ejecución, Control y Seguimiento.

c) Relaciones

Se refiere a la habilidad que requiere el puesto para obtener resultados por medio de otros y hacer que respondan favorablemente a su voluntad. Enumero algunas habilidades que se contemplan en este apartado:

- Persuasión
- Contacto social
- Claridad en la expresión
- Intuición
- Tacto y diplomacia
- Adaptación a diversos ambientes socioeconómicos
- Supervisión
- Negociación
- Etc.

Estos tres aspectos se identifican como el saber del puesto y quedan esquematizados en la tabla 1

TABLA I
HABILIDADES

1.- HABILIDAD ESPECIALIZADA

A. PRIMARIO

Conocimiento de las actividades simples y repetitivas.

B. PROCEDIMIENTOS ELEMENTALES

Familiaridad con trabajo rutinario estandarizado que puede implicar el uso de equipos o máquinas simples.

C. PROCEDIMIENTOS

Pericia en procedimientos o sistemas que puede incluir destreza en el uso de equipo especializado y complejo.

D. PROCEDIMIENTOS AVANZADOS

Pericia en procedimientos o sistemas muy complejos. Especialización funcional que da mayor amplitud o profundidad adicional a una función generalmente única.

E. ESPECIALIDAD EN FUNCION BASICA

Suficiencia en una actividad especializada o funcional que implica la comprensión de su práctica y principios.

F. ESPECIALIDAD FUNCIONAL MADURA

Pericia en un campo especializado o funcional que implica una combinación de una vasta comprensión de sus prácticas y principios, unida a una amplia experiencia.

G. ESPECIALIDAD EMPRESARIAL O MAESTRIA

Autoridad determinante en un campo de aspecto complejo o en una especialidad funcional.

H. MAESTRIA UNICA

Competencia excepcional y maestría única en algún campo profesional o científico.

2.- HABILIDAD EN GERENCIA

I. EJECUCION Y SUPERVISION

Ejemplo o supervisión de una actividad muy específica en cuanto a objetivos y contenido con un apropiado conocimiento de las actividades conexas.

II. DIRECCION HOMOGENEA

Integración o coordinación operacional o conceptual de actividades que son relativamente homogéneas en naturaleza y objetivos.

III. DIRECCION PSICOGENEA

Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades que son diversas en naturaleza y objetivos, en un grupo operativo o área importante de la empresa.

IV. DIRECCION INTEGRAL

Integración gerencial de funciones básicas en un complejo operativo de tal tamaño o características que requiere autonomía ética, o dirección para la coordinación funcional de áreas clave que afectan la totalidad de la empresa en forma profunda.

3.- HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

1. BASICO

Cortesía y eficacia normal en el trato con otros.

2. IMPORTANTE

Es importante la comprensión de los demás así como influirlos y/o servirlos.

3. ESENCIAL

Es de la máxima importancia tener habilidad para comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas.

4.3.2

Tabla de Solución Conceptual de Problemas

Aquí se hace referencia al "Pensar" del puesto y se traduce como la capacidad de juicio original y propio que requiere el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar, conseguir y llegar a conclusiones.

Dependiendo de la complejidad de los problemas a los que el puesto debe hacer frente, es la calidad de las funciones intelectuales que se requieren en el ocupante del mismo.

Por lo tanto, la solución conceptual queda determinada por la amplitud y profundidad de los problemas de la siguiente forma:

- 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 los Problemas. Se atañe al tipo de proceso men-tal requerido para encontrar las soluciones, más adecuadas, a los pro-blemas a los que se enfrenta el puesto, de acuerdo con las exigencias-específicas que se desprenden de su naturaleza.

A continuación, se presenta la tabla II, donde se clasifican estas determi-nantes:

TABLA 11
SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS

AMBIENTE EN QUE SE PUEDE	El ambiente dentro del cual se piensa está limitado por metas de la empresa, metas funcionales o departamentales, políticas, objetivos, pautas, o está circunscrito por procedimientos e instrucciones. Por lo general, las políticas definen el qué hacer y su orientación, las pautas necesarias a seguir dentro de las líneas de la política (cómo, cuándo, dónde, por quién); y las instrucciones, los "cómo" específicos, tales como la operación de una máquina o el mecanizado de una corte. Debemos tomar mucha cuidado en no aplicar de modo mecánico las disposiciones de organización para determinar los niveles de libertad de pensamiento. En la página anterior están ilustrados los límites del ambiente en que se piensa dentro de una organización todo puesto de trabajo está diseñado para resolver problemas (y tomar acciones que se traducen en resultados) dentro de un marco de organización (limitado). La siguiente tabla resume los marcos de referencia que limitan cada grado de pensamiento. Antes de cada definición recuerden añadir "La libertad de pensamiento del puesto está limitada o circunscrita por ..."
MARCO DE REFERENCIA	EXIGENCIA DE LOS PROBLEMAS
A. LIBERTAD ESTRECHA	1.- MEMORIA SELECTIVA
Pautas o instrucciones simples, detalladas y repetitivas	Situaciones idénticas en las que la solución requiere una simple elección entre cosas aprendidas.
B. ROUTINA	2.- CON MODELOS
Rutinas establecidas e instrucciones estandarizadas	Situaciones semejantes en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas.
C. SEMIROUTINA	3.- INTERPOLACION
Procedimientos y procedimientos algo disparejos	Situaciones diferentes que presentan algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas.
D. NORMAS DIVERSAS	4.- PENSAMIENTO DE ADAPTACION
Procedimientos y normas sucesivamente diversificados	Situaciones diferentes en las que la solución innovadora requiere un pensamiento analítico, interpretativo, reclusivo y/o constructivo.
E. DEFINIDO	5.- PENSAMIENTO CREATIVO
Políticas funcionales y principios claramente definidos	Situación de investigación o descubrimiento en las cuales tanto el método como el objeto son inciertos ó precarizados y en los que la solución requiere nuevas concepciones y puntos de vista creativos.
F. MEDIANAMENTE DEFINIDOS	
Políticas generales Objetivos genéricos	
G. ORIENTADO	
Políticas de Empresa, Principios sencillos, Metas genéricas	
H. ABSTRACTO	
Leyes generales de la Naturaleza u Ciencia y Filosofía de los negocios	

Tabla de Responsabilidad por Resultados

Es el efecto medido que tiene el puesto en los resultados finales y contiene tres dimensiones:

a) Libertad para actuar

b) El impacto del puesto en los resultados finales

c) La magnitud del resultado final al que más claramente afecta el puesto.

Debido a que las dimensiones b y c, nos hablan de aspectos cuantitativos en términos de volúmenes, porcentajes, cantidades monetarias, etc., daremos énfasis a la dimensión (a), ya que es la única que manejamos para nuestros fines.

La libertad para actuar se mide por la existencia o ausencia del control y dirección de personal o de actuación (Supervisión o dirección).

Las limitaciones de la libertad para actuar son principalmente de organización (relativas tanto al empleo en la organización y al control, como a la naturaleza de actividad en términos de resultados finales).

La libertad para actuar está limitada por: 1) Las relaciones Jefe Subordinado; 2) Las políticas de grupo de la empresa o de un departamento; 3) Los planes y presupuestos; 4) Las propias limitaciones del ocupante del puesto.

La responsabilidad por resultados la he definido como aquellos factores o características que comprenden el hacer del puesto. La tabla se muestra en la siguiente página.

TABLA III
RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

1. Libertad para actuar:
Posibilidad que el puesto tiene de influir en las acciones o decisiones en relación al proceso o función considerada.

Este es el aspecto cuantitativamente más importante de la responsabilidad. Hay que tener en cuenta que en la mayoría de las empresas existen más niveles jerárquicos que de libertad de tomar decisiones. Por ello se debe tener cuidado de no manejar mecánicamente la tabla siguiendo los niveles de la estructura de la organización. El control de las acciones puede establecerse por supervisión ó mediante los procedimientos establecidos, o por ambos. Por lo tanto, en los casillas aparecen definidos los dos tipos. No necesariamente se dan siempre en combinación por lo que las definiciones se presentan así: "El puesto está sujeto todo ó en parte" a...

A. PRESCRIPCIÓN

- Instrucciones directas y detalladas y/o
- Estricta supervisión

B. CONTROL

- Instrucciones, rutina de trabajo establecidas y/o
- Supervisión cercana

C. NORMALIZACIÓN

- Instrucciones generales de trabajo, prácticas y procedimientos normalizados y/o
- Supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados

D. REGULACION

- Planes y programas establecidos, concretos y definidos, prácticas y procedimientos basados en precedentes ó polít. claramente definidos y/o
- Revisión del superior

E. DIRECCION

- Planes, previsiones, prácticas y procedimientos holgados basados en precedentes funcionales ó políticas, dirección gerencial para la realización de una actividad operacional concreta.

F. ORIENTACION DIRIGIDA

- Planes y políticas funcionales basados en algunos precedentes ó políticas generales, dirección gerencial genérica para el logro de metas.

G. ORIENTACION

- Planes y políticas generales y espaldas, orientación gerencial para el logro de objetivos generales

H. ORIENTACION ESTRATEGICA

- Estrategia general de la empresa, orientación gerencial para la consecución de los fines de ésta

I.

- Estrategia corporativa y guía dentro de este contexto para consecución del objetivo corporativo

J.

ORIENTACION MINIMA

- Guiado sólo por el consejo de Administración, la opinión pública, clientes, empleados y clima empresarial.

Es necesario mencionar, que dentro del aspecto "Responsabilidad por Resultados", el sistema "HAY", contempla otros 2 factores que no están incluidos en la tabla anterior.

Estos factores corresponden al Impacto que tiene el puesto en los resultados finales y la magnitud que impacta en razón de la naturaleza del mismo.

El impacto de la actuación en los resultados finales se mide en cuatro grados de efecto creciente; o sea cuanto mayor sea el impacto, mayores serán las exigencias. Estos grados son:

Remoto:

Servicios de información de indicación o incidentales para ser utilizados por otros en relación a algún resultado final importante, cuando una tarea se realiza como un trabajo del que apenas se sabe la utilización que va a dársele.

Contributorio

Servicio de interpretación de asesoramiento o de facilitación, para ser utilizados por otras personas en su actuación.

Se refiere a las cosas en que las decisiones y la acción son llevadas a cabo por otras personas como resultado de la información, datos o asesoramiento proporcionados por el propio sujeto.

Compartido

Cuando se participa en otras, (excepto con los propios subordinados y superiores) dentro o fuera de la unidad operativa, en la acción.

En éste caso, los resultados se obtienen en base a acciones conjuntas.

Primario

Cuando se controla el impacto en los resultados finales, y la responsabilidad compartida con otras personas es subordinada, por ejemplo, los resultados obtenidos están dirigidos y controlados por un sólo individuo.

La magnitud, se refiere al impacto que los puestos individuales tienen sobre ciertas cifras de la empresa (ventas, presupuestos, etc.).

La amplitud de magnitud varía de acuerdo al volumen de la empresa.

El método "HAY" es de gran popularidad dadas sus características como son:

- a) Compara contenido de puestos, no títulos
- b) Se valúa el puesto, no la persona que lo ocupa
- c) Los puestos se valúan "Aquí" y "Ahora"
- d) Buen desempeño
- e) Los puestos se ubican dentro de una organización concreta
- f) Para valuar se utilizan factores comunes (Factores HAY del puesto)

En la Institución tratada, el sistema "HAY" es el pilar fundamental en la estructuración del área de sueldos. Para llevar a cabo la valuación - de cada uno de los puestos que conforman la organización, se integran - comités de valuación, quienes son responsables de dar una valuación justa - a cada puesto.

Valuación de Puestos

Para integrar el comité valuador, se debe contar con las descripciones de los puestos obtenidos por medio de los cuestionarios que maneja "HAY", para el análisis y fijación de metas en el puesto, las cuales aparecen en el anexo I

A partir de esta información el comité analiza y emite una puntuación a cada factor común de "HAY". Para esto se apoyan en las tablas guías para la asignación de puntos de valuación. Estas tablas, también se conforman por los 3 factores que son:

- 1.) Habilidades
- 2.) Solución Conceptual de Problemas
- 3.) Responsabilidad por resultados

¿Cómo se llega a la fórmula "HAY", del puesto?

Trataré de explicar y ejemplificar.

Supongamos que tenemos que valorar el puesto de Jefe de Personal y que en base a la descripción obtendremos los siguientes datos:

1. Habilidades (Tabla guía I)

- Es un puesto que requiere en conocimientos una especialidad en función básica, que dentro de la tabla se le asigna una E.

- En el ámbito gerencial se le ubica en el cuadro III; la habilidad en gerencia es heterogénea porque requiere de la integración y coordinación operacional y conceptual de funciones y actividades heterogéneas en naturaleza y objetivos

Y en, habilidad en relaciones humanas requiere un 3, que es el manejo - esencial de la relación.

Entonces nuestro primer factor quedaría contemplado así:

E III 3

Las puntuaciones que tenemos en éste apartado son: 350, 400 y 460, - aquí es donde el comité debe decidir si tiende hacia algún extremo o que da en la puntuación central. Por el momento, dejémoslo en el centro-400; entonces nuestro factor en Habilidades, sería:

E III 3 400

2.- El segundo factor que es la solución conceptual de problemas, podríamos - determinarlo así: (Tabla guía II)

- El marco de referencia en que se piensa esta guiado por políticas generales y objetivos genéricos, que dentro de la tabla se asigna la F - media namente definido.

- La exigencia de los problemas se refiere al Pensamiento adaptativo, don de son situaciones diferentes, en las que la solución innovadora requiere - un pensamiento analítico, interpretativo evaluativo y/o constructivo.

Esto recae en el cuadro No. 4 en la tabla 2

O sea, éste factor quedaría

F 4 50% 6 57%

El porcentaje otorgado será decidido por el comité, dependiendo hacia don de se carga más la exigencia de los problemas. En éste caso lo dejaremos en 50%, por lo que nuestra fórmula hasta aquí sería:

E III 3 400

F 4 (50%) 200

Habilidades

Solución Conceptual
de Problemas.

La puntuación de 200, se obtiene de sacar el 50% del factor 2 a la puntuación otorgada al factor 1, o sea el 50% de 400

3.- El tercer factor de Responsabilidad por Resultados; se designa en la tabla guía, como sigue. (Tabla guía III)

- En la libertad para actuar, el puesto se ubica en E - Dirección, está sujeto a políticas y procedimientos amplios, cubiertos por precedentes y políticas funcionales; consecución de resultados operacionales concretos; - Dirección gerencial.

- La magnitud se considera media cuadro 3

- Y el impacto se considera compartido en el alcance de los objetivos organizacionales; por lo tanto, nuestro tercer factor quedaría:

E 3 5, con puntuación de 175, 200, 230.

Se determina el valor de acuerdo a la libertad para actuar, en éste caso - le daríamos una puntuación de 230 ya que tiende más a una F, que es - Dirección orientada.

Por lo que se fijaría así:

E 3 5 230

En conclusión nuestra fórmula completa sería

E III 3 400	F 4 (50%) 200	E 3 5 230	= 830
Habilidades	Solución Conceptual de Problemas.	Responsabilidad por Resultados.	Puntuación

Y de ésta forma, cada puesto es valuado por el comité sin perder de vista la estructura orgánica de la empresa; asimismo, la valuación se realiza de los niveles de arriba hacia abajo, cuidando que siempre exista una diferencia de 15% entre uno y otro puesto, tal como lo fija el sistema.

Asimismo, en la organización, se han determinado como beneficios del sistema los siguientes:

- Para encauzar adecuadamente el Reclutamiento de Personal
- Orientación objetiva para selección de personal.
- Para fijar adecuadamente programas de Capacitación y Desarrollo.
- Como base para estudios de calificación del Desempeño.
- Como parte integral de un manual de valuación.
- Para estudios sobre posibles sistemas de incentivos.
- Para efectos de supervisión.

Sin embargo, antes de poder llevar a cabo todo lo anterior, considero que el sistema "HAY" nos deriva como prioridad: Los perfiles psicológicos de los puestos que integran la Institución; y a partir de los cuales, se podrá unificar y esquematizar éste tipo de procesos. Por lo tanto, como es el punto de partida para cualquier tipo de evaluación y planeación de Recursos Humanos, el programa desarrollado en la Institución y, que se presenta aquí, está dirigido al diseño y validación de perfiles psicológicos de puestos.

ESCALA PARA EVALUAR HABILIDADES
(1000 - 900)

EVALUACION DE LAS HABILIDADES: Las habilidades tienen amplitud y profundidad. Los puntos regulares combinan cinco variables de alto correlacionado sobre actives - tests a un alto nivel de precisión. In que - nos interesa evaluar es la "habilidad total".

.. TABLA OTRA 1

.. HABILIDAD EN GENERAL

	I. ESPECIFICA Ejecución y/o Separación de una actividad o actividades específicas en cuanto a objetivo y contenido, con una apropiada relación con las actividades comunes.	II. HABILIDAD			III. HETEROGÉNEA			IV. AMPLIA			
		1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.	
A. PRIMARIO Conocimiento de las actividades simples y repetitivas.	50 57 65	57 66 76	66 75 87	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	132 152 175	152 175 200
B. PROCEDIMIENTOS ELEMENTALES Familiaridad con trabajo rutinario estandarizado, que puede implicar el uso de equipos o máquinas simples.	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	175 200 230	200 230 264
C. PROCEDIMIENTOS Partida en procedimientos o sistemas que puede incluir destrezas en el uso de equipos especializados y complejos.	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	230 264 304	264 304 350
D. PROCEDIMIENTOS AVANZADOS Partida en procedimientos o sistemas muy complejos. Especialización funcional que da mayor amplitud o profundidad adicional o una función generalmente única.	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350	304 350 400	350 400 460
E. ESPECIALIDAD EN FUNCIÓN BÁSICA Satisfacción en una actividad especializada o funcional que implica la comprensión de su práctica y principios.	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	400 460 528	460 528 608
F. ESPECIALIDAD FUNCIONAL MADURA Partida en un campo especializado o funcional que implica una comprensión de sus prácticas y principios, así como una amplia experiencia.	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	528 608 700	608 700 800
G. ESPECIALIDAD EMPRESARIAL O MAESTRIA Autoridad demostrada en un campo de amplia complejidad o especialización funcional.	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	700 800 920	800 920 1056
H. MAESTRIA ÚNICA Competencia excepcional y maestría única en algún campo profesional o científico.	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	920 1056 1236	1056 1236 1400

... HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

HABILIDAD ESPECIALIZADA
HABILIDAD FUNCIONAL
HABILIDAD EMPRESARIAL

PROCESOS PSICOLÓGICOS
TECNICAS FUNCIONALES

TABLA GRUPO VI

MARCO DE REFERENCIA	EVIDENCIA DE LOS PROBLEMAS				
	1. MEMORIA SELECTIVA Situaciones idénticas en las que la solución requiere una simple elección entre cosas aprendidas.	2. CON MODELOS Situaciones semejantes en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas.	3. INTERPOLACION Situaciones diferentes que presentan algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas.	4. PENSAMIENTO DE ADAPTACION. Situaciones diferentes en las que la solución inusual requiere un pensamiento analítico-interpretativo, evaluativo y/o constructivo.	5. PENSAMIENTO CREATIVO Situaciones de investigación & descubrimiento en las cuales tanto el método como el objeto son inciertos o aun poco conocidos y en las que la solución requiere nuevas concepciones y puntos de vista creativos.
EL PENSAMIENTO ESTA GUIADO O CIRCUNSCRITO POR					
A. RUTINA ESTRICTA Reglas o instrucciones simples, detalladas y repetitivas.	10%	14%	15%	25%	33%
B. RUTINA Reglas establecidas o instrucciones establecidas.	12%	16%	22%	29%	38%
C. SEMIRUTINA Procedimientos y procedimientos algo diversificados.	14%	19%	25%	33%	43%
D. NORMAS DIVERSAS Procedimientos y normas sustancialmente diversificados.	16%	22%	29%	38%	50%
E. DEFINIDO Políticas funcionales y principios claramente definidos.	19%	25%	33%	43%	57%
F. MUY POCO DEFINIDO Políticas generales Objetivos genéricos	22%	29%	38%	50%	66%
G. ORIENTADO Políticas de Empresas, principios además Metas genéricas.	25%	33%	43%	57%	76%
H. ABSTRACCION Leyes generales de la naturaleza o ciencia y filosofía de los seres vivos.	29%	38%	50%	66%	87%
	33%	43%	57%	76%	90%

TABLE GOTA III

LIBERTAD PARA ACCION	Posibilidad que el puesto tiene de influir en las acciones o decisiones en relación al proceso o función considerado.																			
	... MIENTROS (base anual)				(1) MUY POCAS O TRISTE (PUNTADE Masas de 10 MM)				(2) POCAS De 10 MM a 100 MM				(3) MEDIA De 100 MM a 1000 MM				(4) GRANDE De 1000 MM a 10,000 MM			
	... IMPACTO				B	C	S	P	B	C	S	P	B	C	S	P	B	C	S	P
A. PRESCRIPCION Estos puestos están sujetos a - Instrucciones directas y detalladas - Supervisión estrecha	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
B. CONTROL Estos puestos están sujetos a - Instrucciones, rutinas de trabajo establecidas - Supervisión estrecha	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	100
C. ESTANDARIZACION Estos puestos están total o parcialmente sujetos a - Instrucciones, prácticas y procedimientos estandarizados - Supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	152
D. REGULACION GENERAL Estos puestos están sujetos total o parcialmente a Planes y programas subclases concretas y determinadas, prácticas y procedimientos basados en precedentes o políticas funcionales claramente delimitadas. Revisión del superior	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
E. DIRECCION Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos a Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes y políticas funcionales. Conexión de resultados operaciones concretas Dirección gerencial	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
F. DIRECCION ORIENTADA Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos de forma amplia a Políticas funcionales generales, dirección gerencial para el logro de metas.	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
G. DIRECCION ESTRATEGICA Estos puestos por razón de su tamaño, gran complejidad y alto grado de efecto sobre los resultados de la Empresa están solamente sujetos a una guía general por parte de la más alta Dirección.	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920
H. ORIENTACION ESTRATEGICA Estrategia general de la Empresa con gran volumen de recursos.	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400

Generalmente se considera al Perfil de Puesto como una herramienta más que utiliza el psicólogo en Selección de Personal, la cual elabora en el momento en que se le solicita la cobertura de un puesto.

Asimismo, dentro de la Bibliografía de Administración de Recursos Humanos, se menciona como una necesidad en un párrafo pequeño, más, difícilmente encontramos porque es necesario y cuáles son sus repercusiones.

Sin embargo, algunos autores se han preocupado por otorgar un lugar al Perfil del Puesto, como Arias Galicia (3), quién manifiesta que al finalizar el análisis del puesto, se debe definir el perfil de quien debe ocupar el puesto, considerando además de los requisitos, los rasgos físicos deseables y las características psicológicas indispensables. Para esta definición recomienda que intervengan personas especialistas en la materia y conocedores del puesto, quienes deben dar validez al Perfil.

También se ha confundido con el análisis del puesto, entendiéndose éste como un parámetro y guía en la evaluación de personal.

Por otra parte, el Dr. Grados (13), manifiesta que la elaboración del perfil parte de la información contemplada en la requisición o descripción del puesto, y ésta información debe ser transformada por el psicólogo en factores de tipo psicológico que permita una evaluación objetiva.

Este perfil del puesto determina factores de tipo intelectual, de habilidades y de personalidad.

En continuidad con ésta premisa y para la realización de éste trabajo, coincido con la definición otorgada por "HAY y Asociados", quienes dicen que el perfil del puesto es: "Un juicio práctico en cuanto a los requerimientos del puesto respecto a 1) Habilidades, 2) Solución Conceptual de Problemas, y 3) Responsabilidad por Resultados, que implican las finalidades del Puesto.

De igual forma, el perfil se elabora de acuerdo a los factores psicológicos que conforman cada factor común de "HAY", pero antes definiré lo que es un factor psicológico.

Factor Psicológico: Segmento conductual, ya sea intelectual, de habilidad, de intereses ó de personalidad, susceptible de evaluar psicologicamente.

A partir de los factores psicológicos que forman el perfil del puesto, se estructuran las baterías psicométricas que evalúen éstos factores, lo que considero como Perfil psicológico formal del Puesto, es el conjunto de todos los factores que contempla, en las tablas de "HAY". 1) Habilidades, 2) Solución Conceptual de Problemas y 3) Responsabilidad por resultados.

Ahora, el Perfil Psicológico Ideal del Puesto, es el conjunto de los factores que lo conforman, susceptibles de evaluar psicométricamente y cuya ponderación caé dentro de los 5 rangos de calificación en la distribución normal de la población. Estos rangos van de deficiente, inferior al término medio, término medio, Superior al término medio y Superior.

Por lo tanto, Perfil Psicológico de Puesto es: "El conjunto de factores psicológicos que involucran funciones intelectuales, habilidades, intereses y rasgos de personalidad, que en forma segmentada y ponderada dán como resultado una gráfica asimétrica, contra la cual comparar perfiles individuales de los ocupantes de los puestos".

Para llevar a cabo esta ponderación es necesario que intervengan los ocupantes de los puestos y los jefes de los mismos, contando con la orientación y dirección del Psicólogo.

Considero que el Perfil del Puesto es un instrumento valioso y prioritario para cualquier proceso evaluativo de Recursos Humanos, que se realice dentro de las organizaciones; y por tal motivo fué el punto de partida para establecer parámetros y directrices en la Institución tratada; ya que es en base a éstos como podemos realizar:

- Estructuración de baterías psicométricas
- Selección de Personal
- Detección de necesidades de capacitación
- Programas de entrenamiento
- Programas de desarrollo individual, grupal y organizacional
- Orientación en el área de Organización y Procedimientos
- Orientación en estudios de clima laboral
- Bases para la estructuración del área de Sueldos y Salarios
- Y muchas aplicaciones más

5. Programa de Investigación

5.1 Propósito y Justificación

La evolución acelerada de nuestro sistema socio-económico-político, exige día a día, una fuerte demanda en la productividad y progreso empresarial e Institucional

Aquellas organizaciones que sobreviven van a la vanguardia en el desarrollo de tecnología y procesos administrativos, que aseguran la adaptación al cambio y la respuesta contingente, que el país necesita.

Asimismo, éste tipo de organizaciones son críticas en los sistemas creados e implantados con el fin de fijar, cada día, objetivos más ambiciosos. Para poder alcanzar éste punto de renovación constante, es necesario desarrollar los propios parámetros de evaluación en los recursos poseídos que son: materiales, técnicos, y sobre todo, en los Recursos Humanos.

A pesar de la era de avanzada tecnología en que vivimos, el hombre sigue siendo el cerebro de donde surge el progreso y la innovación, es el único capaz de crear y modificar el mundo en el cual se desarrolla.

Por lo tanto, si fijamos nuestra atención en aquellas empresas, llamadas "exitosas", nos damos cuenta, que comparten una característica: Realizan un énfasis especial en la administración y desarrollo de sus Recursos Humanos. En forma constante buscan nuevos métodos con los cuales, puedan evaluar, de manera justa y objetiva, el potencial humano.

Sin embargo, podría hablarse de Instituciones que se consideran productivas en base a las utilidades reportadas, a los índices de captación ó al incremento en sus Recursos Financieros, como sería el caso de las Sociedades Nacionales de Crédito.

Aún cuando dentro de éste sector, hay Instituciones vanguardistas en el desarrollo de parámetros de evaluación de Recursos Humanos; existen otras, como la tratada en el presente trabajo, que mantienen una administración de Recursos Humanos, en forma tradicional y convencional, limitando éstos procesos evolutivos.

Es en éste tipo de empresas, donde el psicólogo debe adquirir un rol activo como agente de cambio; donde debe intervenir directamente en la llamada concientización de la organización, haciendo énfasis en el desarrollo del factor humano, donde salgan beneficiadas las dos partes; el compromiso: Institución - Empleado, debe ser el valor más importante dentro de la empresa.

Se considera que de no ser así, la sobrevivencia de las Instituciones es difícil; aquellas que siguen creciendo en forma no planeada, sin autoevaluarse ni autorenovarse, corren el grave riesgo de debilitar su infraestructura, hasta que ésta se desintegre, sufriendo todas las repercusiones de una empresa en decadencia, incrementando el desempleo y, la frustración de la gente por la falta de oportunidad de crecimiento y aspiración a un mejor nivel de vida.

A partir de la Nacionalización de la Banca, en 1982, las Sociedades Nacionales de Crédito; han tenido que someterse a fuertes cambios en los procesos Administrativos y Directivos, para los cuales no estaban preparados; no obstante, que desde 1970, la Banca había pasado por serias modificaciones como fue la formación de la Banca Múltiple.

Al quedar conformada dentro del Sector Gubernamental, muchas Instituciones Bancarias comenzaron a tener problemas originados por la pérdida de la confianza tanto del cliente como del propio personal.

Algunas tuvieron los Recursos y fortaleza que les permitió seguir conser -
vando los primeros lugares dentro del mercado; otras, las más débiles tu -
vieron que ser fusionadas y desaparecer; sin embargo, las que quedaban -
dentro del nivel intermedio sobreviven con miles de carencias y problemas;-
que les obstaculizan encaminarse a alguno de los otros extremos.

Es a éste grupo de Instituciones hacia las cuales debemos enfocar nues -
tras técnicas, con el fin de crear en ellas una infraestructura que les per -
mita realizar una planeación a mediano plazo, en base a procesos bien sus -
tentados en la evaluación y desarrollo de sus Recursos Humanos.

Es por éso, que éste trabajo es el 1er. intento dentro de la organización -
de diseñar e implantar parámetros de evaluación que ayuden en la Admi -
nistración y planeación del desarrollo de Recursos Humanos; con el fin de -
establecer cimientos que propicien, día con día, el alcance de las metas -
Institucionales y aseguren la productividad en cada puesto.

La inquietud por éste programa, denominado "Diseño e Implantación de -
Perfiles Psicológicos de Puestos", surge en la Subdirección de Integración -
y Desarrollo de Personal, específicamente en el área de Psicología en el -
año de 1985, como consecuencia de los obstáculos y limitantes a los que -
se enfrentaba, al evaluar al personal, en: Selección, capacitación, promo -
ción, reubicación, desarrollo, y cambios en general.

En un principio, la evaluación de Recursos Humanos, se daba en base a su -
puestos, de lo que se requería ó al perfil que el jefe inmediato pedía.
Sin embargo, ésto provocaba constantes contradicciones y cambios en la -
forma de evaluar; asimismo, generaba en el personal incomodidad, irrita -
ción e inconformidad; ya que desconocía el método utilizado para evaluar -
lo.

Es relevante mencionar, que a partir de 1985, se comenzó: Por una parte, la preparación del personal encargado del programa y por otra, la labor - de sensibilización en la Institución, a fin de que la Alta Dirección modificará su posición en el manejo de los Recursos Humanos, empezará a unificar y proyectar la cultura y filosofía de la Institución; y, depositará su - confianza en el área encargada del programa. Esto nos permitió con - tar con el apoyo y respeto profesional, hacia el trabajo del Psicólogo en - el área laboral.

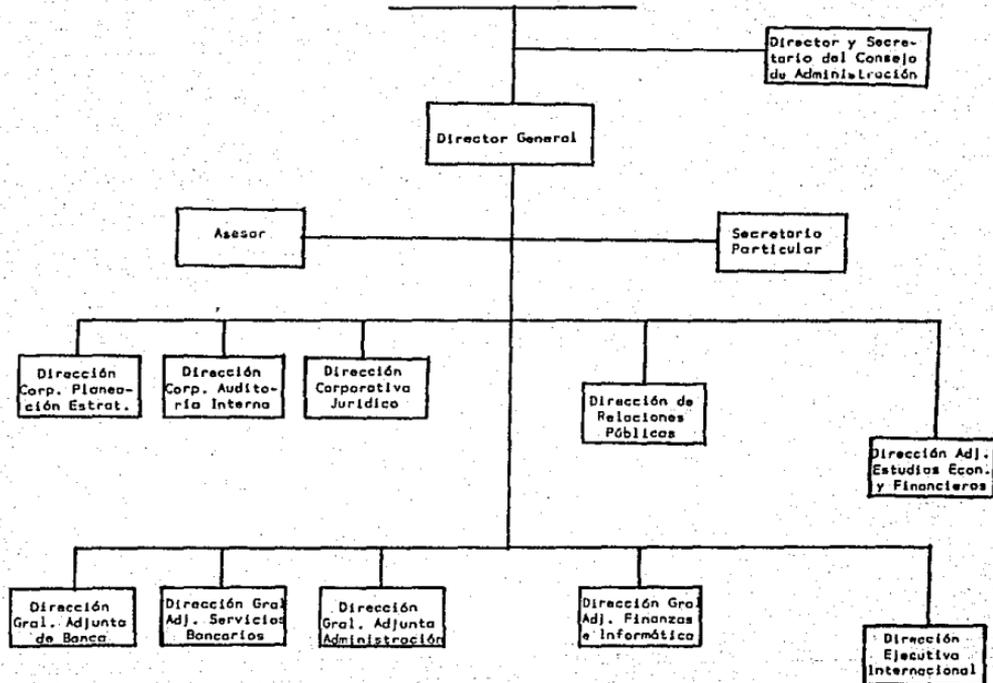
Este programa se enfocó al área prioritaria para la productividad de la - Institución: Banca Metropolitana, en la cuál se investigaron los puestos de línea de sucursales.

Se seleccionó ésta área; porque es a través de éstos puestos, como la - Institución logra la captación y mejor divulgación en el mercado, mediante la atención y eficacia en el servicio; y para dar apoyo a ésta área, es la existencia de todas las áreas Administrativas llamadas "Staff".

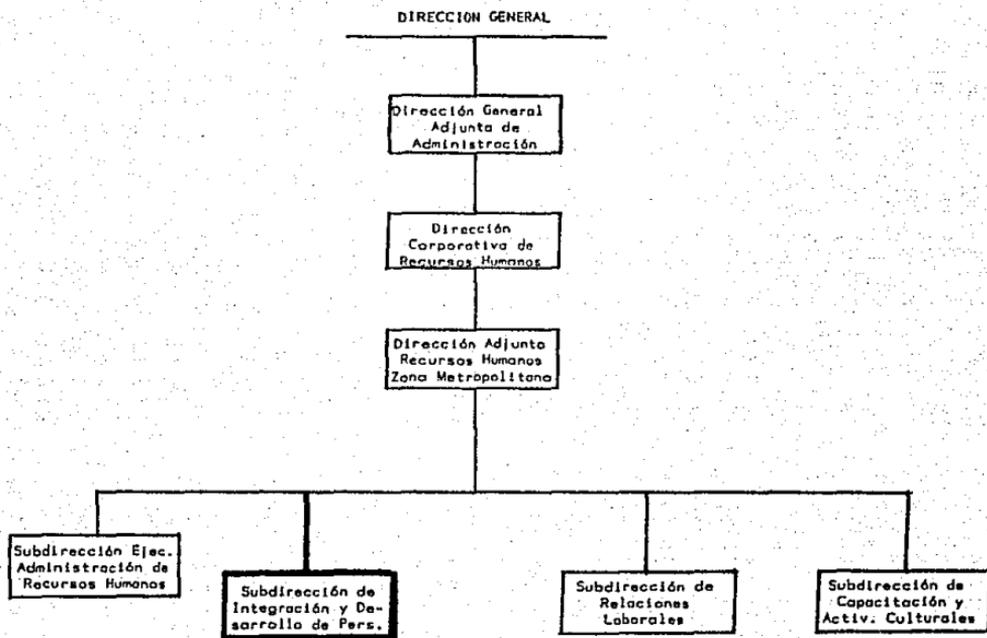
Es mediante la productividad del área de sucursales, como la Institución - alcanza sus metas y competitividad.

A continuación se presenta la estructura Directiva de la Institución trata - da, para poder deducir la magnitud de la misma. Después se muestra la ubicación del área de Integración y Desarrollo de Personal, en la estruc - tura de Recursos Humanos; ésta Subdirección en la actualidad tiene a su - cargo las funciones de: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, - y Desarrollo de Personal.

ESTRUCTURA INSTITUCIONAL
CONSEJO DE ADMINISTRACION



DEPENDENCIA ESTRUCTURAL DEL AREA COORDINADORA DEL PROGRAMA



Antecedentes

Como ya se mencionó en el objetivo y finalidades del presente estudio, éste es el 1er. intento dentro de la Institución por diseñar parámetros que sustenten los procesos evaluativos y de desarrollo de los Recursos Humanos. Es relevante mencionar que llevar a cabo éste estudio representó un esfuerzo de 3 años, durante los cuales se fué sensibilizando a los Directivos de la Institución respecto al enfoque humanista con que se deben manejar los Recursos Humanos. Con anterioridad existía un enfoque cien por ciento Administrativo, donde el único que importaba es que se obtuvieran resultados a costa de lo que fuera.

Se considera indispensable mencionar lo citado, porque además de poder aplicar e implantar técnicas y métodos necesarios para el psicólogo, la Institución fue dando un cambio trascendental en su estilo de Dirección, y aún cuando ésto queda fuera del objetivo del estudio, es relevante observar las repercusiones de la intervención del psicólogo dentro de la organización.

De igual forma a partir de fines de 1986 se comenzó la preparación en las técnicas de: Análisis de Puestos y Sistemas de Valuación, en especial método "HAY"; ésto, con el objeto de contar con las herramientas necesarias para realizar el programa.

De manera simultánea, se inició una revisión bibliográfica y práctica que pudiera proporcionar investigaciones y trabajos precedentes. Sin embargo, aún cuando el método "HAY", es popular en Instituciones como la tratada aquí; no se encontró alguna organización que hubiera desarrollado éste tipo de perfiles de puestos en forma específica; pero, sí se debe dejar asentado como precedente a un despacho de asesoría en Evaluación y Desarrollo de Recursos Humanos, "Centro de Evaluación y Desarrollo", dirigido por especialistas en psicología organizacional; quienes han

brindado apoyo con éste método a Empresas e Instituciones de la magnitud de: Industrial Resistol y Banamex, S.N.C..

No obstante, no existe ningún documento o texto que pueda confirmar lo escrito; y por eso, es necesario subrayarlo aquí.

En otros enfoques, existen investigaciones presentadas en la Universidad Nacional Autónoma de México, como trabajos de tesis en Licenciado en Psicología, los cuales, de una y otra forma involucran la elaboración de Perfiles de Puestos. (4, 9, 20, 22)

Estas investigaciones sustentan el Perfil de Puestos, en la aplicación, de ciertas pruebas psicométricas, dirigidas al personal ocupante de los puestos investigados; después de la aplicación, se obtiene el perfil.

Sin embargo, se considera que la evaluación psicológica de los ocupantes de los puestos debe ser un segundo paso en el presente trabajo; siendo necesario contar primero con el perfil y después evaluar, con el fin de poder realizar comparaciones que deriven las necesidades de capacitación y desarrollo en el puesto o para proyección dentro de la Institución; es indispensable ir más allá de lo que sería el Perfil del Puesto como parámetro en la selección de Personal; definitivamente puede otorgar mucha información sobre la Institución en general.

Dentro de las tesis estudiadas; sólo existe una donde se enmarca el perfil de un puesto dentro de todo el contexto de la organización.

Esta tesis se llama "El perfil del vendedor de suscripciones en el ramo periodístico y su importancia en la selección", presentada por Freya Silva Flores, para obtener el Título de Lic. en Psicología, en la Facultad de Psicología de la UNAM. (29) y aún cuando el nombre parece limitativo a un área, queda claro, la consideración de toda la organización para la elaboración del Perfil y cual es el impacto del puesto en la misma.

Por lo tanto, es necesario elaborar perfiles permanentes y organizacionales, basados en las exigencias de las Instituciones y no en suposiciones de lo que desean los Jefes inmediatos de los puestos evaluados.

5.3 Procedimiento

La presente investigación se consideró un estudio de campo y piloto; se elaboraron los perfiles de una sola área de la Institución; la cual se establece como una muestra significativa de nuestra población.

De igual forma, el método y/o procedimiento es empírico; siendo un producto de la aplicación y la práctica; sin embargo, se maneja con el profesionalismo y ética necesarios.

Para la ejecución del programa se diseñó una estrategia, la cual se reporta a continuación:

Estrategia seguida:

- a) Involucración de los Directores en el programa de perfiles psicológicos de puestos, mediante sesiones de sensibilización, donde se analizaron las ventajas y beneficios que se podrían derivar del programa.
- b) Presentación del proyecto; diseño, estructuración y procedimientos.
- c) Obtención de la autorización y apoyo para la divulgación en el área seleccionada.
- d) Ejecución del Programa:
 - d.1. Revisión de la muestra seleccionada, de los análisis de los puestos y del sistema "HAY", en su adaptación a la Institución.
 - d.2. Elección de los 15 puestos investigados; estos fueron: Caja Mixta, Caja Principal, Auxiliar de Mostrador Múltiple,

Auxiliar de Sucursal, Jefe de Cheques, Concertadora de Inversiones, Encargada de Ahorros, Controlista de Sucursal, Subgerente Administrativo, Subgerente de Promoción, Gerente de Sucursal, Ejecutivo de Cuenta Personal, Ejecutivo de Cuenta Oficial, Ejecutivo de Cuenta Empresarial y Subdirector Ejecutivo de Sector.

- d. 3. Actualización de las descripciones de los puestos, con apoyo en la información de los ocupantes de los mismos, de los jefes de línea, de observaciones efectuadas en el sitio de trabajo.
 - d. 4. Diseño de los perfiles de los puestos, los cuales se elaboran a partir de la información obtenida en las descripciones y en la configuración del sistema "HAY"
 - d. 5. Diseño de formatos incluyendo los factores comunes que evalúa "HAY" y los factores específicos de cada puesto.
 - d. 6. Validación y Ponderación de los Perfiles por medio de jueces: 4 Directores, 4 Jefes de línea, 4 ocupantes del puesto y 4 psicólogos; esto con el fin de definir criterios Institucionales y obtener los perfiles psicológicos ideales de los puestos, que permiten una evaluación de Recursos Humanos más objetiva.
 - d. 7. Establecimiento del seguimiento del programa, con la elaboración y diseño de los controles necesarios.
- e) Conclusiones sobre el estudio efectuado.

5.4

Instrumentos y Técnicas

Las técnicas prioritarias para el desarrollo del presente fueron: Las descripciones de los puestos seleccionados y el material del sistema "HAY" en lo que respecta a los bloques que evalúa, los cuales integran el saber, el pensar y el hacer del puesto, como ya se describió con anterioridad.

Se utilizaron la observación y la entrevista directa en base a la descripción del puesto, para corroborar la información y detectar factores indispensables en el desempeño del puesto y las operaciones que realiza.

La entrevista directa se identifica aquella mediante la cual, se desea obtener información específica y precisa para nuestro objetivo, por lo que las preguntas son realizadas en base a la información que se necesita en forma cerrada.

5.5

Muestra y Descripción de Sujetos

Para seleccionar la muestra se considero, primero, toda la población de la Institución, de ésta población, existe un área prioritaria para la evolución de la Institución, ya que es mediante ella, como se obtienen los recursos para subsistir.

Esta área la conforman todas las sucursales (56), las cuáles están constituidas por los 15 puestos estudiados, dado que existe mucha gente en cada puesto, se eligieron 20 sucursales al azar para actualizar y revisar las descripciones de los puestos.

Por lo tanto, el muestreo realizado fue de tipo probabilístico o aleatorio y en forma estratificada.

5.6

Escenario

Para poder corroborar la información de las descripciones de los puestos, - se visitaron las sucursales designadas, en las cuales, se observó el desem - peño de cada puesto, así como su impacto y repercusiones en la Institución y su clientela.

Las sucursales se encuentran distribuidas en toda la zona Metropolitana.

El lugar donde se realizó el diseño del programa y el trabajo de gabinete - fue en la Subdirección de Integración y Desarrollo de la Institución.

Aquí mismo, se llevó a cabo la sesión para la ponderación de los perfiles.

La presentación de los resultados se efectuó en las oficinas de las Di - recciones del área investigada.

5.7

Desarrollo del Programa

Etapa I: Sensibilización y Autorización

Lo primero que se realizó para efectuar éste programa, fue el llevar a ca - bo sesiones de trabajo como los Directivos del área seleccionada. A és - tas, se les llamó de sensibilización, donde se vio la necesidad de que el - área de Integración y Desarrollo de la Institución, debía dar una respuesta - contingente y oportuna en los procesos de evaluación y desarrollo del per - sonal de Banca (Sucursales), debido a la gran movilidad de personal y fre - cuentemente se debía recurrir a la contratación de personal externo, por la carencia de tablas de reemplazo y se desconocía cuales serían los requeri - mientos para los puestos que iban quedando vacantes, tomando como base - lo anterior, se expuso el presente programa, donde se marcaban las priori - dades para su desarrollo.

Fue relevante el concientizar a los directores de la necesidad de contar con parámetros de evaluación que nos llevaran a la planeación del desarrollo de sus recursos humanos, además permitieran conocer cuales eran sus requerimientos y manejar un criterio común en la movilidad de su personal.

Asimismo, en estas sesiones se les presentó: que se realizaría? , cómo se realizaría? y para que?, que era lo que se esperaba del programa y en que forma se necesitaba su apoyo.

Al autorizar el proyecto, los Directores se comprometieron a divulgarlo en las sucursales a visitar y en darle seguimiento al programa hasta obtener resultados.

Etapas II.- Revisión de información y actualización de Descripciones de Puestos.

Después de determinar los puestos a analizar, se solicitaron las descripciones de los mismos al área de Sueldos, quienes se encargan del análisis de los puestos.

Al revisar estas descripciones, fué necesario actualizarlas y verificarlas con los ocupantes de los puestos y los jefes de los mismos.

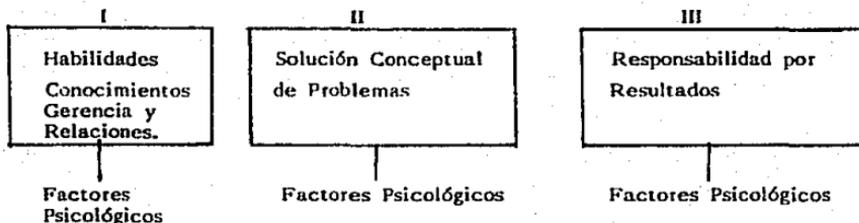
Para tal fin, hubo desplazamiento al lugar físico de trabajo, donde mediante la entrevista y observación directa se actualizaron las descripciones.

Las descripciones de los 15 puestos, tal como se encuentran en la actualidad aparecen en el anexo II.

De éstos 15 puestos, 7 son considerados a nivel empleados y 8 a nivel Funcionarios, porque manejan personal subordinado.

Etapas III.- Diseño y elaboración de los Perfiles Psicológicos formales de los puestos.

Al contar con las descripciones de puestos, se reunió un comité con las personas involucradas y se siguió a evaluar los puestos en base a "HAY". Lo determinante en éste aspecto no fue la puntuación obtenida en cada puesto, sino la formula resultante; ya que el interés era identificar aquellos factores psicológicos que conforman cada factor común de "HAY", de la siguiente forma:



Los factores psicológicos se consideran el sustento de los factores comunes de "HAY", mientras que éstos últimos son la forma del puesto, se correlacionan, como a continuación se muestra:

I

Habilidades

Conocimientos
Gerencia
Relaciones



Factores Psicológicos

Aquellos factores, preparación, características, habilidades administrativas y habilidades sociales que permiten el conocimiento y control del puesto.

II

Solución Conceptual de Problemas

Factores Psicológicos

Complejidad y Profundidad

—
—

Se refiere a las funciones intelectuales a partir de las cuales se resuelven los problemas del Puesto.

III

Responsabilidad por Resultados

Factores Psicológicos

Libertad para actuar

Magnitud

Impacto

—
—

Factores específicos de personalidad que el puesto requiere para sus exigencias y desarrollo.

Considerando lo anterior, primero, se obtuvieron las fórmulas de la valuación de los puestos analizados, como se indicó en el capítulo dedicado al desarrollo del sistema, las cuales fueron las siguientes:

P u e s t o	Fórmula de Valuación		"HAY"	
	Saber	Pensar	Hacer	Total
1.- Caja Mixta	- C I 2 100	- B 2 (19) 19	- B 1 P43	= 162
2.- Caja Principal	- C I 2 115	- C 2 (22) 25	- B 1 P50	= 190
3.- Auxiliar Mostrador Múltiple	- C I 2 100	- B 2 (19) 19	- B 1 P43	= 162
4.- Auxiliar de Sucursal	- C I 2 100	- B 2 (19) 19	- B 1 P43	= 162
5.- Jefe de Cheques	- C I 2 115	- C 2 (22) 25	- B 1 P50	= 190
6.- Concertadora de Inversiones	- C I 2 115	- B 2 (19) 22	- B 1 P50	= 187
7.- Encargado de Ahorros	- C I 2 115	- C 2 (19) 22	- B 1 P50	= 187
8.- Controlista de Sucursal	- C II 1 132	- C 2 (22) 29	- B 2 P57	= 218
9.- Subgerente Administrativo	- C II 2 152	- C 2 (22) 33	- C 2 P76	= 261
10.- Subgerente de Promoción	- D 1 2 175	- C 2 (22) 39	- C 2 P87	= 301
11.- Gerente de Sucursal	- D III 2 230	- D 3 (29) 67	- D 2 P115	= 412

	Saber	Pensar	Hacer	Total
12.- Ejecutivo de Cuenta Personal	D I 3 152	- D 2 (25) 38	- D 2 P132	= 322
13.- Ejecutivo de Cuenta Oficial	D II 3 200	- D 2 (25) 50	- D 2 P132	= 382
14.- Ejecutivo Cuenta Empresarial	D III 3 230	- D 3 (29) 67	- D 3 P152	= 449
15.- Subdirector Ejecutivo Sector	E III 3 350	- E 4 (43) 150	- D 3 P175	= 675

Al valuar los puestos, se identificaron anomalías en la estructuración de ésta área, - lo que se detalla en los resultados.

Después de obtener las fórmulas, se clasificaron los factores psicológicos, que conforman cada uno de los factores comunes de "HAY", y se elaboró de ésta manera el - "Perfil Psicológico Formal del Puesto".

Por ejemplo en el Puesto de Caja Mixta, se observó lo que incluía cada apartado, de la siguiente forma.

P u e s t o	Saber	Pensar	Hacer
Caja Mixta	C I 2 100	B 2 (19) 19	B 1 P 43
	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad - Experiencia - Nivel Cultural - Ambito Gerencial - Manejo de Relaciones interpersonales. - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel Intelectual - Funciones Intelectuales específicas como: - Sentido común - Atención y Concentración. - Asimilación de experiencias. - Etc. 	Factores de Personalidad como: <ul style="list-style-type: none"> - Apego a normas - Tolerancia a la presión - Constancia - Etc.

De ésta manera se elaboraron los 15 perfiles: 8 de puestos Operativos y 7 de puestos Funcionarios.

Posteriormente, se definió cada uno de los factores que conforman los perfiles, con el objeto de que la divulgación y comprensión dentro de la Institución, fuera clara y precisa. Las definiciones se encuentran a continuación, cabe decir que están englobados los factores de los 15 puestos - siendo un total de 56 factores:

Definición de Factores

I. Habilidades

a) Conocimientos

1.- Nivel Escolar:

Grado académico requerido por el puesto para la comprensión y desarrollo de sus funciones.

2.- Experiencia

Práctica, un año de los conocimientos del puesto ó de los necesarios para su desempeño.

3.- Manejo de Números

Práctica y destreza de las operaciones numéricas comunes

4.- Habilidad Mecnográfica

Práctica y destreza en el manejo de máquina de escribir o en digitación

5.- Nivel Cultural

Grado de avance en conocimientos generales y conducta social que permite un adecuado desenvolvimiento dentro del grupo.

6.- Manejo de Grupos

Conocimientos teóricos - prácticos que necesita el puesto para el buen manejo de personal o trato con clientes.

b) Gerencia

7.- Anticipación y Previsión

Capacidad para estar preparado para próximos acontecimientos o necesidades y dar respuestas inmediatas.

8.- Organización

Capacidad para agrupar y clasificar cualquier evento, en donde exista una-diferenciación sistemática de partes y funciones.

9.- Planeación

Capacidad para elaborar acciones metódicas que guíen a un fin; considerando antes de su ejecución consecuencias, ventajas y desventajas.

10.- Integración de Recursos

Combinación y organización de elementos: Materiales, técnicos o humanos, que permita el aprovechamiento de recursos y distribución adecuada de táreas.

11.- Control

Dirección y regulación de la actividad desarrollada, a fin de mantener en una misma línea el producto.

12.- Seguimiento

Capacidad de mantener un conocimiento estrecho del desarrollo de una actividad, realizando correcciones pertinentes, hasta la consecución del objetivo.

C) Relaciones

13.- Actitud de Servicio

Expresión de ayuda y disposición hacia las necesidades de otros.

- 14.- Trato amable
Dirigirse a los demás con atención y cortesía.
- 15.- Cooperación
Actitud de ayuda e integración a un equipo de trabajo, a fin de alcanzar las metas de grupo.
- 16.- Habilidad de Supervisión
Forma en que se delega y dá seguimiento a las funciones de otros, manteniéndose cercano para asesorar y apoyar.
- 17.- Expresión verbal
Manera en que se necesitan expresar o comunicar ideas o mensajes, considerando el lenguaje tanto cualitativa como cuantitativamente.
- 18.- Habilidad de Persuasión
Facilidad con que se logra influenciar a otros hacia la consecución de objetivos comunes o individuales.
- 19.- Habilidad para establecer Relaciones Interpersonales
Facilidad necesaria, para contactarse con gente extraña en forma positiva y cordial.
- 20.- Empatía
Estado en que uno mismo se identifica o siente en el mismo estado de ánimo que otros, grupo o persona y permite la comprensión de causas, facilitando la interacción.
- 21.- Liderazgo
Capacidad para iniciar, organizar y dirigir actividades en grupo, en forma natural, hacia objetivos comunes.
- 22.- Habilidad de Negociación
Intercambio de opiniones, elementos o recursos, mediante la discusión o el diálogo, tratando de respetar la posición del otro sin perder la propia, llegando a soluciones favorables para ambas partes.

23. Adaptación a diversos niveles socioeconómicos
Capacidad para interactuar con diversos estratos sociales, presentando el mismo interés y servicio hacia sus necesidades.

24. Fluidez Verbal
Facilidad para mantener la transmisión de ideas, en forma verbal, de manera lógica y concisa.

II. Solución Conceptual de Problemas

25.- Nivel Intelectual
Capacidad global potencial para aprender, asimilar y aplicar conocimientos en resolución de problemas.

26.- Atención y Concentración.
Capacidad de enfocar los sentidos a un estímulo particular y mantenerse aún cuando existan estímulos distractores.

27.- Habilidad Visomotora
Capacidad para discriminar y traducir señales visuales y reaccionar con rapidez y precisión en la ejecución motora.

28.- Velocidad y Exactitud
Capacidad para realizar una tarea en forma rápida y precisa.

29.- Asimilación de Experiencias
Capacidad para aprovechar y utilizar información adquirida en la experiencia.

30.- Análisis
Capacidad para inducir o deducir a partir de un hecho la interrelación y configuración de los datos.

- 31.- Síntesis
Capacidad para unir mediante el análisis aquellos datos que aparenten apreciaciones aceptables que guíen a una solución o a varias.
- 32.- Sentido común
Capacidad para efectuar juicios y conclusiones sobre la problemática cotidiana que se presenta en forma lógica y práctica.
- 33.- Detección de detalles esenciales
Capacidad para discriminar aquellos detalles o factores prioritarios para el flujo funcional de una labor.
- 34.- Agilidad Mental
Capacidad para responder de una o varias formas ante un problema o situación planteada.
- 35.- Ingenio
Capacidad para asociar ideas en forma inesperada y ayuda, dando apreciaciones originales y atractivas.
- 36.- Visualización de Conjuntos
Visión generalizada de una situación, percibiendo todos los factores intervinientes, que lleve a apreciaciones globales.
- 37.- Creatividad
Capacidad para innovar sobre casos estructurados o totalmente desconocidos; proyectos, ideas, soluciones, etc; que guíen hacia el enriquecimiento del puesto.

III. Responsabilidad por Resultados

38.- Tolerancia a la Frustración

Capacidad para manejar en forma objetiva, los obstáculos que se presenten en el desarrollo del puesto.

39.- Tolerancia a la Presión

Capacidad para mantener un rendimiento y productividad en períodos prolongados de tensión, ya sea en la operación o en el trato con personas.

40.- Cautela ante Riesgos

Calcule y cuidado necesarios para no incurrir en errores trascendentales.

41.- Apego a normas y procedimientos establecidos

Subordinación y seguimiento estricto a los parámetros de actuación, políticas y reglamentos dictados para el desempeño del puesto.

42.- Constancia

Persistencia necesaria para permitir que el flujo operativo del puesto no se detenga.

43.- Adaptación a labores rutinarias

Capacidad para mantener un rendimiento adecuado y favorable actitud ante tareas repetitivas.

44.- Nivel de energía

Actividad física y motora que permita el desplazamiento y ritmo de trabajo que el puesto exige.

45.- Control Operativo

Capacidad para centralizar todas las operaciones desarrolladas en el puesto vislumbrando todos los pasos del flujo de operación.

- 46.- Discreción
Manejo confidencial de la información contactada durante el desempeño - de las funciones.
- 47.- Toma de decisiones
Capacidad para aportar soluciones en forma inmediata, a la problemática - que presenta el desempeño del puesto.
- 48.- Manejo de Conflictos
Capacidad para evaluar e intervenir positivamente en la resolución de pro - blemas interpersonales.
- 49.- Iniciativa
Capacidad para actuar, crear, etc; sin necesidad de esperar indicaciones - precisas.
- 50.- Adaptación a Cambios Imprevistos
Facilidad para reorganizar y estabilizar el ambiente circundante, después - de haber pasado por un movimiento brusco e inesperado en el flujo de tra - bajo.
- 51.- Manejo de Retos
Determinación y decisión para enfrentar situaciones que impliquen riesgo - y temor.
- 52.- Seguridad
Firmeza y confianza en la actuación diaria
- 53.- Libertad para actuar
Independencia para actuar sin supervisión estrecha.
- 54.- Motivación de Logro
Entusiasmo mostrado y acciones propias encaminadas al logro de objetivos y metas, cada día, más ambiciosos.

55.- Administración del tiempo

Capacidad para organizar y jerarquizar prioridades en el desarrollo de las funciones, que guíe a la consecución de un plan.

56.- Estabilidad

Ecuanimidad mostrada ante cualquier situación que se presente; tanto en sus rasgos, acciones y/o reacciones emotivas.

Después de definir todos los factores se determinó el perfil formal de cada puesto, como se muestra a continuación; donde aparece la fórmula - "HAY"

RELACION DE PUESTOS INVESTIGADOS

Nivel Empleados

- Caja Mixta
- Caja Principal
- Auxiliar Mostrador Múltiple
- Auxiliar de Sucursal
- Jefe de Cheques
- Concertadora de Inversiones
- Encargado de Ahorros
- Controlista de Sucursal

Nivel Funcionario

- Subgerente Administrativo de Sucursal
- Subgerente de Promoción
- Gerente de Sucursal
- Ejecutivo de Cuenta Personal
- Ejecutivo de Cuenta Oficial
- Ejecutivo de Cuenta Empresarial
- Subdirector Ejecutivo de Sector

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Caja Mixta

I. Habilidades

a) Conocimientos

Nivel Escolar: Mínimo Preparatoria terminada o equivalente
Manejo de números
Nivel Cultural: Medio
Sin experiencia en puestos Operativos de Sucursal

b) Gerencia

Buena organización y control sobre la información y documentación que maneja.

c) Relaciones

Actitud de servicio
Trato amable
Cooperación

II. Solución Conceptual de Problemas

Nivel intelectual medio
Capacidad de atención y concentración
Habilidad visomotora
Grado de exactitud
Asimilación de experiencias

III. Responsabilidad por Resultados

Tolerancia a la frustración
Tolerancia a la presión
Cautela ante los riesgos
Apego a normas y procedimientos establecidos
Constancia y adaptación a labores rutinarias.

Fórmula "HAY"

C 1 2 100, B 2 (19) 19, B 1 P43

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Caja Principal

I. Habilidades

a) Conocimientos

Nivel Escolar: Mínimo Preparatoria terminada o equivalente
Nivel cultural: Medio
Manejo de Números
Experiencia mínima de 1 año en Caja Mixta
Actualización en normas y procedimientos del Departamento de Caja -
General.
Aprobar satisfactoriamente el curso de capacitación de Caja Principal.

b) Gerencia

Organización, integración, supervisión y control de los Cajeros Mixtos.

c) Relaciones

Actitud de servicio
Habilidad de supervisión
Trato amable
Cooperación

II. Solución Conceptual de Problemas

Nivel intelectual medio
Capacidad de atención y concentración
Velocidad visomotora
Grado de exactitud
Capacidad de análisis y síntesis a nivel práctico u operativo
Asimilación de experiencias
Sentido común

III. Responsabilidad por Resultados

Apego a normas y procedimientos establecidos
Tolerancia a la presión
Tolerancia a la frustración
Cautela ante los riesgos
Nivel de energía
Constancia y adaptación a labores rutinarias
Control sobre las operaciones realizadas
Discreción.

Fórmula "HAY"

C 2 115, C 2 (22) 25, B 1 P50

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Auxiliar de Mostrador Múltiple

I. Habilidades

a) Conocimientos

Nivel Escolar: Mínimo Preparatoria terminada o equivalente
Manejo de Números
Nivel Cultural medio
Nociones de inglés
Nociones de Contabilidad General
Aprobar satisfactoriamente el curso de Capacitación de Mostrador Múltiple.

b) Gerencia

Organización, integración y control de la información que maneja

c) Relaciones

Actitud de servicio
Trato amable
Cooperación

II. Solución Conceptual de Problemas

Nivel intelectual medio
Capacidad de análisis a nivel práctico
Capacidad de atención y concentración
Velocidad y exactitud
Sentido común
Asimilación de experiencias

III Responsabilidad por Resultados

Apego a normas y procedimientos establecidos
Tolerancia a la presión
Cautela ante los riesgos
Constancia y adaptación a labores rutinarias
Nivel de energía.

Fórmula "HAY"

C 1 2 100, B 2 (19) 19, B 1 P43

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Auxiliar de Sucursal

I. Habilidades

a) Conocimientos

Nivel Escolar: Mínimo Preparatoria terminada o equivalente
Manejo de Números
Nivel Cultural medio
Aprobar satisfactoriamente el curso de Capacitación de Cheques.
Medios sobre el departamento de Depósitos Vista, en cuanto a línea -
mientos y procedimientos.

b) Gerencia

Organización y control operativo sobre los documentos que maneja

c) Relaciones

Actitud de servicio
Trato amable
Cooperación

II. Solución Conceptual de Problemas

Nivel intelectual medio
Capacidad de atención y concentración
Habilidad perceptual
Sentido común
Asimilación de experiencias

III. Responsabilidad por Resultados

Apego a normas y procedimientos establecidos
Tolerancia a la presión
Cautela ante los riesgos
Constancia y adaptación a labores rutinarias
Nivel de energía
Discreción.

Fórmula "HAY"

C 1 2 100, B 2 (19) 19, B 1 P43

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Jefe de Cheques

I. Habilidades

a) Conocimientos

Nivel Escolar: Míñimo Preparatoria terminada o equivalente
Nivel cultural: Medio
Manejo de Números
Actualización en normas y procedimientos y equipos manejados en el -
departamento de Depósitos Vista.
Experiencia mínima de 1 año en el puesto de Auxiliar de Sucursal -
Cheques.
Aprobar satisfactoriamente el curso de capacitación de Cheques.

b) Gerencia

Organización, integración, supervisión y control sobre las operaciones -
que realiza el Auxiliar de Cheques (sucursal)

c) Relaciones

Actitud de servicio
Habilidad de supervisión
Cooperación

II. Solución Conceptual de Problemas

Nivel intelectual medio
Capacidad de atención y concentración
Velocidad visomotora
Grado de exactitud
Capacidad de análisis y síntesis a nivel práctico y operativo
Asimilación de experiencias
Sentido común.

III. **Responsabilidad por Resultados**

Apego a normas y procedimientos establecidos
Tolerancia a la presión
Tolerancia a la frustración
Cautela ante los riesgos
Nivel de energía
Constancia y adaptación a labores rutinarias
Control sobre las operaciones realizadas
Discreción

Fórmula "HAY"

C 1 2 115, C 2 (22) 25, B 1 P50

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Concertadora de Inversiones

I. Habilidades

a) Conocimientos

Nivel Escolar: Mínimo Preparatoria terminada o equivalente
Manejo de Números
Habilidad mecanográfica
Nivel cultural medio
Aprobar satisfactoriamente el curso de capacitación de Inversiones

b) Gerencia

Organización y control sobre la información y documentación manejada

c) Relaciones

Actitud de servicio
Trato amable
Expresión verbal cualitativa y cuantitativamente favorable
Cooperación

II. Solución Conceptual de Problemas

Nivel intelectual medio
Capacidad de atención y concentración
Grado de exactitud
Capacidad de análisis y síntesis a nivel práctico
Sentido común
Asimilación de experiencias

III. Responsabilidad por Resultados

Constancia y adaptación a labores rutinarias
Apego a normas y procedimientos establecidos
Tolerancia a la presión
Cautela entre los riesgos
Nivel de energía
Discreción

Fórmula "HAY"

C 1 2 115, B 2 (19) 22, B 1 P50

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Encargado de Ahorros

I. Habilidades

a) Conocimientos

Nivel Escolar: Mínimo Preparatoria terminada o equivalente
Manejo de Números
Habilidad mecanográfica
Nivel cultural medio
Aprobar satisfactoriamente el curso de capacitación de Ahorros

b) Gerencia

Organización y control de la información que maneja

c) Relaciones

Actitud de servicio
Trato amable
Cooperación

II Solución Conceptual de Problemas

Nivel intelectual medio
Capacidad de atención y concentración
Grado de exactitud
Capacidad de análisis y síntesis a nivel práctico
Sentido común
Asimilación de experiencias

III. Responsabilidad por Resultados

Constancia y adaptación a labores rutinarias
Apego a normas y procedimientos establecidos
Tolerancia a la presión
Cautela ante los riesgos
Nivel de energía
Discreción.

Fórmula "HAY"

C 1 2 115, C 2 (19) 22, B 1 P50

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Controlista de Sucursal

I. Habilidades

a) Conocimientos

Nivel Escolar: Mínimo Preparatoria terminada o equivalente
Experiencia mínima 2 años en puestos Operativos de sucursal
De Contabilidad General y Bancaria.
Manejo de Números
Procedimientos, políticas y normas de las áreas involucradas

b) Gerencia

Organización, integración, supervisión y control sobre la información y-
documentación que maneja.

c) Relaciones

Actitud de servicio
Cooperación
Trato amable

II. Solución Conceptual de Problemas

Nivel intelectual medio
Capacidad de análisis y síntesis
Habilidad visomotora
Capacidad de atención y concentración
Sentido común
Asimilación de experiencias

III. Responsabilidad por Resultados

Apego a normas y procedimientos establecidos
Tolerancia a la presión
Constancia y adaptación a labores rutinarias
Control sobre las operaciones que supervisa
Cautela ante los riesgos
Discreción

Fórmula "HAY"

C II 1 132, C 2 (22) 29, B 2 P57

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Subgerente Administrativo de Sucursal

I. Habilidades

a) Conocimientos

Escolaridad mínima Preparatoria comprobable
Experiencia mínima en Operación Bancaria 3 años
Reglamentación y procedimientos establecidos por la Institución en la prestación de los servicios bancarios.
Manejo de grupos y conocimientos generales, de los procesos humanos.
Nivel cultural medio

b) Gerencia

Capacidad para anticiparse y prever las necesidades diarias, para el buen funcionamiento de la sucursal.
Capacidad para integrar los Recursos Humanos, técnicos y materiales con los que cuenta.
Capacidad para el control de actividades heterogéneas
Organización.

c) Relaciones

Actitud de servicio
Habilidad de supervisión
Habilidad de persuasión
Habilidad para entablar un intercambio social a nivel casual
Empatía
Expresión verbal
Liderazgo

III, Solución Conceptual de Problemas

Nivel intelectual promedio
Sentido común
Asimilación de experiencias
Capacidad de análisis a nivel práctico
Capacidad de síntesis
Detección de detalles esenciales.

III. Responsabilidad por Resultados

Nivel de energía
Tolerancia a la frustración
Tolerancia a la presión
Seguimiento de 2 ó 3 actividades a la vez, ejerciendo el control adecuado y -
tomando las medidas correctivas necesarias.
Toma de decisiones en forma oportuna y concreta.
Discreción.
Manejo de conflictos
Apego a normas y lineamientos establecidos
Cautela ante los riesgos
Iniciativa.

Fórmula "HAY"

C II 2 152, C 2 (22) 33, C 2 P76

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Subgerente de Promoción

I. Habilidades

a) Conocimientos

Escolaridad Mfñima: Preparatoria terminada o carrera profesional en de sarrollo.
Experiencia mñima 3 años en la prestación de servicios bancarios
Reglamentación y procedimientos oficiales en la prestación de servicios.
Contabilidad General.
Lugar de la Institución en relación con la competencia
Estructura y funcionalidad general de las áreas involucradas en la operación de los servicios.
Cultura General Superior al Promedio

b) Gerencia

Capacidad administrativa para organizar e integrar la información requereida.
Control.

c) Relaciones

Facilidad para entablar un intercambio social a nivel casual.
Empatfa
Habilidad de negociación
Habilidad de persuasión
Adaptación a diversos ambientes socioeconómicos
Expresión verbal
Actitud de servicio

II. Solución Conceptual de Problemas

Recursos intelectuales promedio
Ingenio
Aplicación del sentido común en forma lógica y asettiva
Asimilación de experiencias
Análisis de alternativas
Capacidad de síntesis

III. Responsabilidad por Resultados

Capacidad de adaptarse a cambios imprevistos
Iniciativa para identificar clientes potenciales
Nivel de energía
Tolerancia a la frustración
Tolerancia a trabajar bajo presión
Cautela ante los riesgos
Flexible en la toma de decisiones
Discreción
Manejo de retos
Seguridad.
Apego a normas y procedimientos establecidos.

Fórmula "HAY"

D 1 2 175, C 2 (22) 39, C 2 P87

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Gerente de Sucursal

I. Habilidades

a) Conocimientos

Escolaridad Mfínima: Profesional LAE, Contador Pfblico o Carrera afín.
Experiencia Mfínima: 4 años dentro del área de Banca Metropolitana Sucursales
Actualización y reglamentación de los servicios Bancarios que presta la Insti -
tución.
Generales de Mercadotécnia.
Estrategia de venta y promoción
Nivel cultural mfínimo término medio.

b) Gerencia

Capacidad de organización
Capacidad para integrar los recursos que posee.
Control sobre las operaciones que maneja

c) Relaciones

Habilidad de persuasión
Habilidad de negociación
Actitud de servicio
Expresión verbal clara y fluida
Empatfa
Habilidad para relacionarse en diversos niveles socioeconómicos
Habilidad de supervisión
Liderazgo.

II. Solución Conceptual de Problemas

Recursos intelectuales mfínimo término medio
Sentido común
Asimilación de experiencias
Capacidad de análisis y búsqueda de alternativas
Capacidad de síntesis

III. Responsabilidad por Resultados

Tolerancia a la presión
Tolerancia a la frustración
Cautela ante los riesgos
Apego a normas y lineamientos establecidos
Libertad para actuar sin supervisión estrecha.
Autoconfianza
Adaptación a cambios imprevistos
Nivel de energía
Discreción
Toma de decisiones flexibles.

Fórmula "HAY"

D III 2 230, D 3 (29) 67, D 2 P115

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Ejecutivo de Cuenta Personal

I. Habilidades

a) Conocimientos

Nivel Escolar: Mínimo Preparatoria o primeros semestres de carrera -
profesional afín al ámbito Bancario.
Experiencia mínima de 2 años en la promoción de Servicios Bancarios.
Procedimientos y reglamentación de las áreas Administrativas de apoyo
a la función de Promoción.
Nivel cultural sobresaliente

b) Gerencia

Capacidad para organizar y planear sus actividades diarias; así como, -
la información que maneja.
Capacidad para controlar y dar seguimiento a los servicios que presta.

c) Relaciones

Actitud de servicio
Facilidad para entablar relaciones interpersonales con gente extraña
Habilidad de persuasión
Habilidad de negociación
Empatía
Lenguaje cualitativa y cuantitativamente favorable

II. Solución Conceptual de Problemas

Nivel intelectual término medio
Sentido común
Asimilación de experiencias
Capacidad de análisis a nivel práctico
Detección de detalles esenciales

III. Responsabilidad por Resultados

Nivel de energía
Administración del tiempo
Control Operativo
Apego a normas y procedimientos establecidos
Tolerancia a la presión
Toma de decisiones flexibles

Fórmula "HAY"

D 1 3 152, D 2 (25) 38, D 2 P132

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Ejecutivo de Cuenta Oficial

I. Habilidades

a) Conocimientos

Nivel Escolar: Mínimo Preparatoria o primeros semestres de carrera Profesional afín a los intereses Bancarios.
Reglamentación oficial referente a los Servicios Bancarios
Experiencia mínima en el área de Promoción de Servicios de 3 años
Contabilidad General.
Nivel Cultural: Promedio

b) Gerencia

Capacidad para organizar e integrar sus actividades diarias; así como, la información que maneja.
Capacidad para controlar y dar seguimiento a las operaciones que realiza.

c) Relaciones

Actitud de servicio
Habilidad para relacionarse interpersonalmente de manera casual.
Adaptación a diversos ambientes socioeconómicos.
Habilidad de persuasión
Habilidad de negociación

II. Solución Conceptual de Problemas

Nivel intelectual promedio
Sentido común
Asimilación de experiencias
Capacidad de análisis y búsqueda de alternativas

III. Responsabilidad por Resultados

Favorable nivel de energía
Tolerancia a la presión
Toma de decisiones flexibles
Apego a normas y reglamentos oficiales
Autoconfianza y seguridad en su actuación
Tolerancia a la frustración

Fórmula "HAY"

D II 3 200, D 2 (25) 50, D 2 P132

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Ejecutivo de Cuenta Empresarial

I. Habilidades

a) Conocimientos

Nivel Escolar: Profesional LAE, C.P., o carrera afín.
Experiencia mínima de 4 años en el área de Promoción, dentro del Sector Bancario.
Situación actual de la Institución respecto al Mercado Bancario.
Funcionamiento de las áreas involucradas en la operación bancaria.
Generales de Mercadotecnia
Cultura general sobresaliente
Reglamentación oficial en materia de Servicios Bancarios
Dominio del idioma inglés 70%

b) Gerencia

Capacidad para organizar e integrar la información que maneja.
Control sobre sus actividades y la operación que realiza.

c) Relaciones

Facilidad para entablar relaciones interpersonales con gente extraña.
Manejo del lenguaje y fluidez verbal
Habilidad de persuasión
Habilidad de negociación
Adaptación a diversos niveles socioeconómicos

II. Solución Conceptual de Problemas

Nivel intelectual: Mínimo Promedio Alto
Asimilación de experiencias
Agilidad mental
Sentido común
Capacidad de análisis y síntesis a nivel práctico y oportuno
Ingenio
Visualización de conjuntos.

III. Responsabilidad por Resultados

Nivel de energía
Tolerancia a la presión
Tolerancia a la frustración
Flexible en la toma de decisiones
Adaptabilidad a cambios imprevistos
Motivación de logro
Manejo de retos
Manejo de conflictos
Administración del tiempo
Cautos ante los riesgos
Apego a lineamientos y reglamentos oficiales

Fórmula "HAY"

D II 3 230, D 3 (29) 67, D 3 P152

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Subdirector Ejecutivo de Sector

I. Habilidades

a) Conocimientos

Nivel Escolar: Profesionista, LAE o Contador Público
Experiencia bancaria mínima 5 años incluyendo sucursales
En cuanto a normas y reglamentos oficiales, que rigen a las Instituciones de -
Crédito, a nivel Nacional
Procedimientos y funcionalidad de las áreas involucradas en la prestación de -
Servicios Bancarios.
Nivel cultural sobresaliente
Manejo de grupos y procesos humanos.

b) Gerencia

Capacidad de anticipación y previsión ante las necesidades de las sucursales a
su cargo.
Capacidad para organizar y planear los programas de trabajo anuales.
Capacidad para integrar los recursos que posee: humanos, técnicos y materia -
les; delegando las funciones necesarias.
Control y seguimiento de actividades heterogéneas.

c) Relaciones

Empatía
Habilidad de supervisión
Tendencia a la persuasión y promoción
Habilidad de negociación
Capacidad para evaluar y resolver problemas interpersonales
Adaptabilidad a diversos ambientes socioeconómicos

II. Solución Conceptual de Problemas

Nivel intelectual: Sobresaliente
Ingenio y creatividad
Asimilación de experiencias
Capacidad de análisis de alternativas
Aplicación del sentido común en forma lógica, sin retardar decisiones.
Visualización global de los problemas que se le presente.

III. Responsabilidad por Resultados

Tolerancia a la presión
Tolerancia a la frustración
Adaptabilidad a cambios imprevistos
Cautela ante los riesgos.
Manejo del conflicto sin evadirlos.
Independencia y seguridad para actuar sin supervisión estrecha
Toma de decisiones flexibles
Nivel de energía y motivación de logro
Estabilidad
Presentación de resultados concretos, en base a los retos que le fijen
Discreción
Apego a normas y procedimientos establecidos.

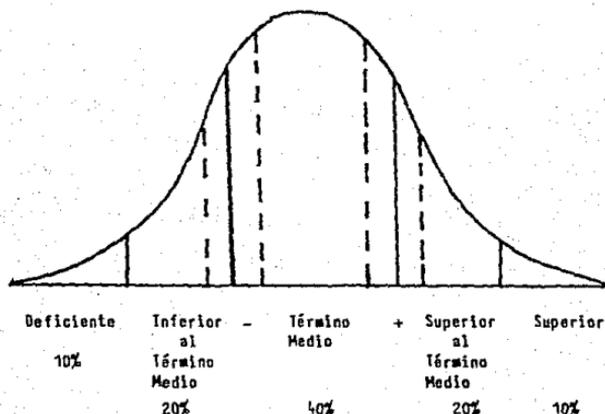
Fórmula "HAY"

E III 3 350, E 4 (43) 150, D 3 P175

Etapa IV: Diseño y elaboración de los Perfiles Psicológicos Ideales de los Puestos

Al contar con los perfiles formales fue necesario diseñar la manera de darles aplicación y evaluarlos, para ésto se elaboró el formato para el perfil ideal de cada puesto, donde se designaron los factores susceptibles de evaluar psicológicamente, abriéndose de 5 a 7 rangos de evaluación según la distribución de la curva normal de frecuencia, o distribución de calificaciones, de acuerdo a la población de nuestro país. (15)

CURVA DE DISTRIBUCION NORMAL DE GAUS



Para los puestos considerados Operativos o nivel empleados, de Caja Mixta a Controlista, se abrió una escala de 7 rangos a fin de darle mayor flexibilidad al perfil, por la continua rotación interna de los mismos.
Ejemplo del formato diseñado para éstos puestos:

Para los puestos a nivel Funcionario se diseñó un formato distinto, con una escala de 5 rangos, según la curva de distribución de calificaciones, dentro de la población de nuestro país.

A éste nivel se descartaron los rangos de TM- (Término Medio Menos) y TM+ (Término Medio Más), con el objeto de precisar, aún más, la ponderación del perfil.

El formato es el siguiente:

Al contar con éstos diseños y la definición de los factores y el Sistema - "HAY", se convocó a las áreas involucradas a la ponderación de éstos perfiles, donde se les presentó y explicó el procedimiento llevado a cabo hasta ese punto.

Asimismo, se les dió a conocer cada parte de la descripción del puesto y los factores definidos; a fin de que pudieran emitir un juicio de valor en cada perfil. Participaron los Directores del área involucrada, los Jefes de línea, los ocupantes de los puestos y psicólogos especializados en el programa.

Cada juez emitió una ponderación y en base a la unificación de criterios se llegó a los perfiles psicológicos ideales de los puestos investigados, como a continuación se muestran:

PERFILES IDEALES

PUESTOS A NIVEL

EMPLEADOS U OPERATIVOS

EVALUACION PSICOLOGICA

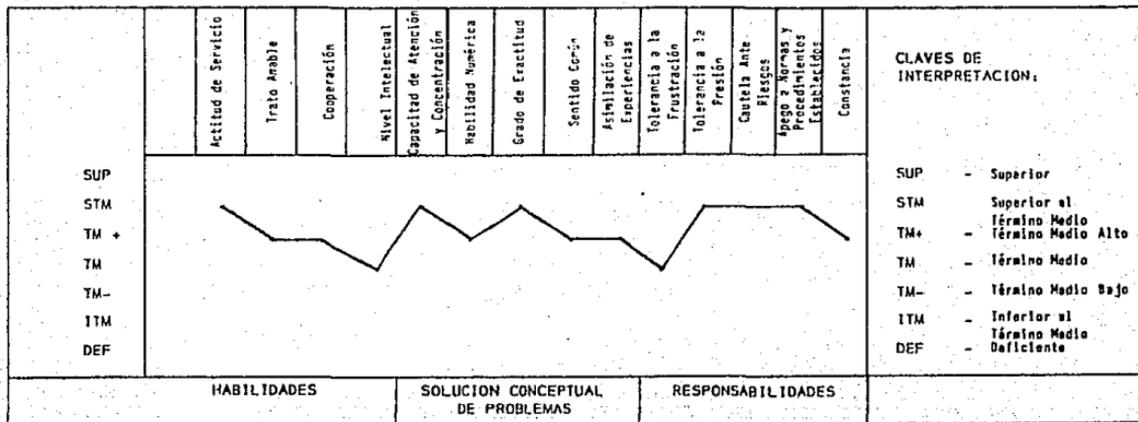
I. FICHA DE IDENTIFICACION

Personal de Sucesal

Nombre: _____ Escolaridad: _____ Horario Disponible: _____ Puesto Solicitado: _____	Fecha de Integración: _____ Edad: _____ Motivo del Estudio: _____ Sueldo Solicitado: _____ Considerar a: _____
--	--

II. PERFIL DEL PUESTO: CAJERO MIXTO

TOTAL: _____ OBTENIDO: _____



EVALUACION PSICOLOGICA

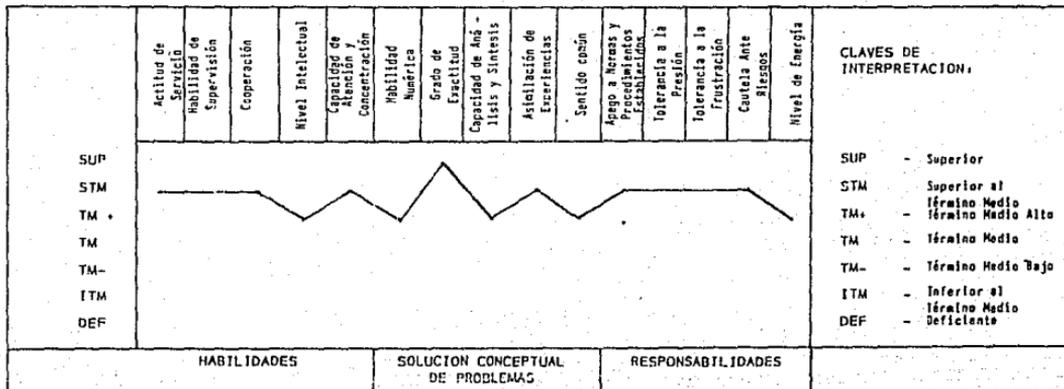
I. FICHA DE IDENTIFICACION

Personal de Sucursal

Nombre: _____	Fecha de Integración: _____
Escolaridad: _____	Edad: _____
Horario Disponible: _____	Motivo del Estudio: _____
Puesto Solicitado: _____	Sueldo Solicitado: _____
	Considerar a: _____

II. PERFIL DEL PUESTO: CAJA PRINCIPAL

IDEAL: _____ OBTENIDO: _____



EVALUACION PSICOLOGICA

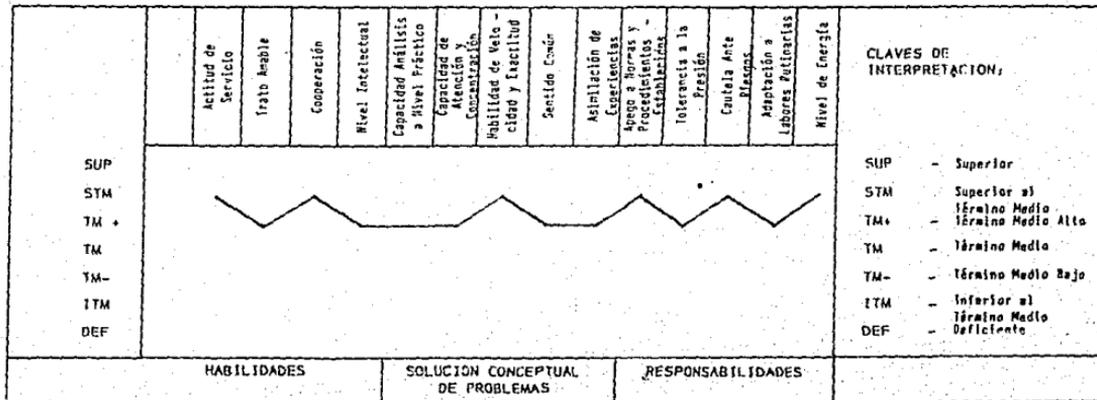
I. FICHA DE IDENTIFICACION

Personal de Sucesal

Nombre: _____ Escolaridad: _____ Horario Disponible: _____ Puesto Solicitado: _____	Fecha de Integración: _____ Edad: _____ Motivo del Estudio: _____ Sueldo Solicitado: _____ Considerar a: _____
--	--

II. PERFIL DEL PUESTO: AUXILIAR DE CARTERA Y COBRANZA
CAMBIOS, MOSTRADOR MULTIPLE.

IDEAL: _____ OBTENIDO: _____



EVALUACION PSICOLÓGICA

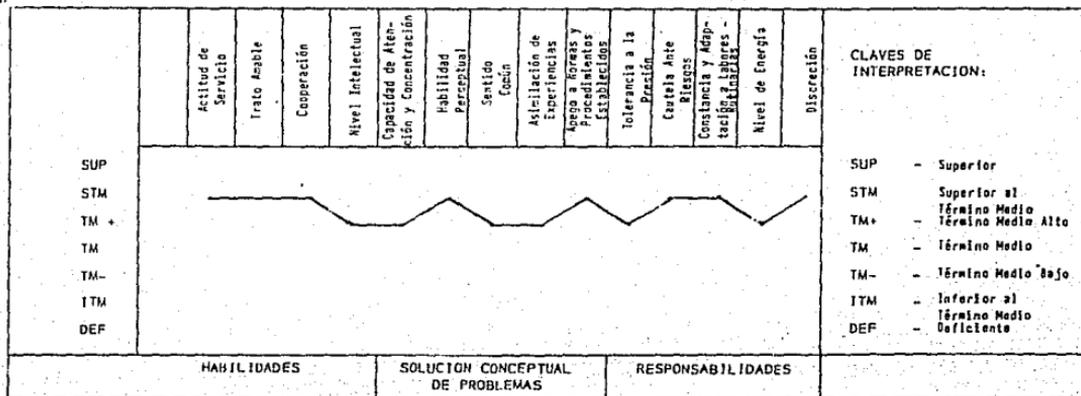
I. FICHA DE IDENTIFICACION

Personal de Sucursal

Nombre: _____ Escolaridad: _____ Horario Disponible: _____ Puesto Solicitado: _____	Fecha de Integración: _____ Edad: _____ Motivo del Estudio: _____ Sueldo Solicitado: _____ Considerar a: _____
--	--

II. PERFIL DEL PUESTO: AUXILIAR DE SUCURSAL

IDEAL: _____ OBTENIDO: _____



EVALUACION PSICOLOGICA

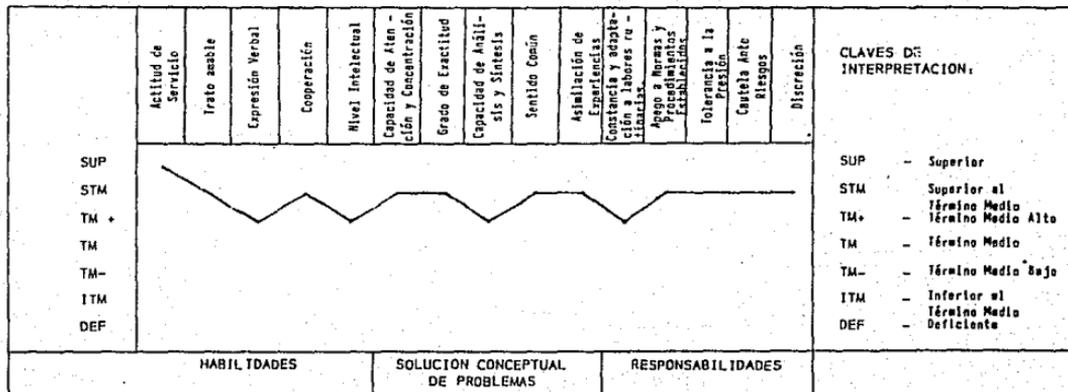
I. FICHA DE IDENTIFICACION

Personal de Sucursal

Nombre: _____ Escolaridad: _____ Horario Disponible: _____ Puesto Solicitado: _____	Fecha de Integración: _____ Edad: _____ Motivo del Estudio: _____ Sueldo Solicitado: _____ Considerar a: _____
--	--

II. PERFIL DEL PUESTO: CONCERTADORA DE INVERSIONES

IDEAL: _____ OBTENIDO: _____



EVALUACION PSICOLOGICA

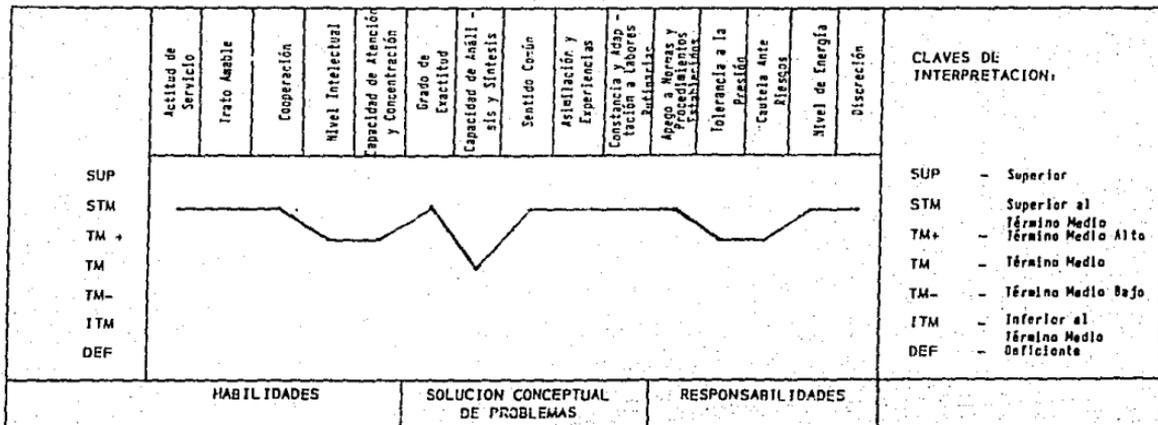
I. FICHA DE IDENTIFICACION

Personal de Sucursal

Nombre: _____ Escolaridad: _____ Horario Disponible: _____ Puesto Solicitado: _____	Fecha de Integración: _____ Edad: _____ Motivo del Estudio: _____ Sueldo Solicitado: _____ Considerar a: _____
--	--

II. PERFIL DEL PUESTO: ENCARGADO DE AORROS

IDEAL: _____ OBTENIDO: _____



EVALUACION PSICOLOGICA

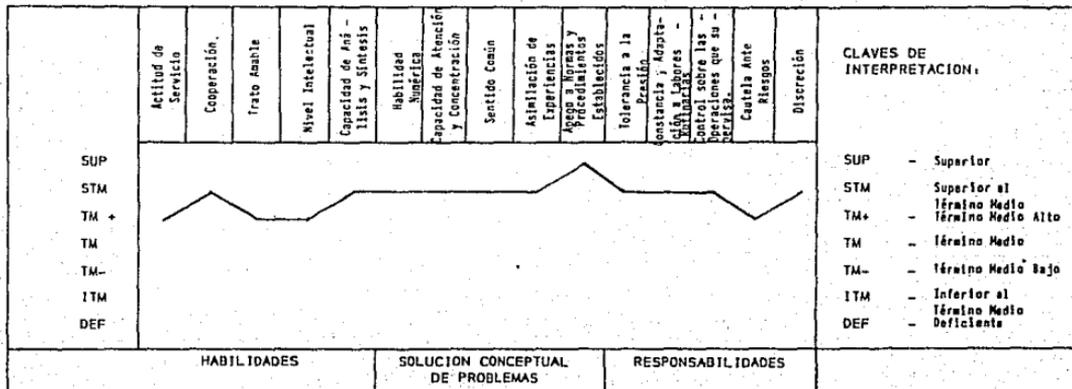
I. FICHA DE IDENTIFICACION

Personal de Sucursal

Nombre: _____	Fecha de Integración: _____
Escolaridad: _____	Edad: _____
Horario Disponible: _____	Motivo del Estudio: _____
Puesto Solicitado: _____	Sueldo Solicitado: _____
	Considerar a: _____

II. PERFIL DEL PUESTO: CONTROLISTA DE SUCURSAL

IDEAL: _____ OBTENIDO: _____



PERFILES IDEALES

PUESTOS A NIVEL

FUNCIONARIO

PUESTO: SUBGERENTE ADMINISTRATIVO DE SUCURSAL

11.- ANALISIS DE RESULTADOS:

A) HABILIDADES	DEF	ITM	TM	STM	SUP
Cultura General					
Organización					
Integración de Recursos					
Control					
Actitud de Servicio					
Adaptación a Diversos Niveles Socioeconómicos					
Expresión Verbal					
Anticipación y Previsión					
Supervisión					
Liderazgo					

B) SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS:

Nivel Intelectual					
Sentido común					
Análisis Lógico de Problemas					
Capacidad de Síntesis					
Asimilación de Experiencias					
Detección de Detalles Esenciales					

C) RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:

Nivel de Energía					
Trabajo Bajo Presión					
Manejo de Situaciones Frustrantes					
Toma de Decisiones					
Iniciativa					
Seguridad en su Actuación					
Toma de Riesgos					
Apego a Normas y Procedimientos					
Manejo de Conflictos					

PERFIL IDEAL: _____

PERFIL OBTENIDO: _____

PUESTO: SUBGERENTE DE PROMOCION

II.- ANALISIS DE RESULTADOS:

A) HABILIDADES	DEF	ITH	IM	STM	SUP
Cultura General					
Organización					
Integración de Recursos					
Control					
Actitud de Servicio					
Adaptación a Diversos Niveles Socioeconómicos					
Expresión Verbal					
Persuasión					
Negociación					

B) SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS:

Nivel Intelectual					
Sentido común					
Análisis Lógico de Problemas					
Capacidad de Síntesis					
Asimilación de Experiencias					
Ingenio en la Búsqueda de Alternativas					

C) RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:

Nivel de Energía					
Trabajo Bajo Presión					
Manejo de Situaciones Frustrantes					
Toma de Decisiones					
Iniciativa					
Seguridad en su Actuación					
Toma de Riesgos					
Apego a Normas y Procedimientos					
Adaptación a Cambios Imprevistos					

PERFIL IDEAL: _____

PERFIL OBTENIDO: _____

PUESTO: GERENTE DE SUCURSAL

II.- ANALISIS DE RESULTADOS:

A) HABILIDADES	DEF	ITH	TH	STH	SUP
Cultura General					
Organización					
Integración de Recursos					
Control					
Actitud de Servicio					
Adaptación a Diversos Niveles Socioeconómicos					
Expresión Verbal					
Supervisión					
Empatía					
Liderazgo					
Negociación					

B) SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS:

Nivel Intelectual					
Sentido Común					
Análisis Lógico de Problemas					
Capacidad de Síntesis					
Asimilación de Experiencias					

C) RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:

Nivel de Energía					
Trabajo Bajo Presión					
Manejo de Situaciones Frustrantes					
Toma de Decisiones					
Iniciativa					
Seguridad en su Actuación					
Toma de Riesgos					
Apego a Normas y Procedimientos					
Adaptación a Cambios Imprevistos					

PERFIL IDEAL: _____

PERFIL OBTENIDO: _____

PUESTO: EJECUTIVO DE CUENTA PERSONAL

II.- ANALISIS DE RESULTADOS:

A) HABILIDADES	DEF	ITM	TM	STM	SUP
Cultura General					
Organización					
Integración de Recursos					
Control					
Actitud de Servicio					
Adaptación a Diversos Niveles Socioeconómicos					
Expresión Verbal					
Persuasión					
Negociación					

B) SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS:

Nivel Intelectual					
Sentido Común					
Análisis Lógico de Problemas					
Capacidad de Síntesis					
Asimilación de Experiencias					
Detección de Detalles Esenciales					

C) RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:

Nivel de Energía					
Trabajo Bajo Presión					
Manejo de Situaciones Frustrantes					
Toma de Decisiones					
Iniciativa					
Seguridad en su Actuación					
Toma de Riesgos					
Control Operativo					
Apego a Normas y Procedimientos					

PERFIL IDEAL: _____

PERFIL OBTENIDO: _____

PUESTO: EJECUTIVO DE CUENTA OFICIAL

II.- ANALISIS DE RESULTADOS:

A) HABILIDADES	DEF	ITM	TM	STM	SUP
Cultura General					
Organización					
Integración de Recursos					
Control					
Actitud de Servicio					
Adaptación a Diversos Niveles Socioeconómicos					
Expresión Verbal					
Persuasión					
Negociación					

B) SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS:

Nivel Intelectual					
Sentido Común					
Análisis Lógico de Problemas					
Capacidad de Síntesis					
Asimilación de Experiencias					

C) RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:

Nivel de Energía					
Trabajo Bajo Presión					
Manejo de situaciones Frustrantes					
Toma de Decisiones					
Iniciativa					
Seguridad en su Actuación					
Toma de Riesgos					
Apego a Normas y Reglamentos Oficiales					

PERFIL IDEAL: _____

PERFIL OBTENIDO:

PUESTO: EJECUTIVO DE CUENTA EMPRESARIAL

II.- ANALISIS DE RESULTADOS:

A) HABILIDADES

	DEF	IM	TM	STM	SUP
Cultura General				1	
Organización				1	
Integración de Recursos					
Control					
Actitud de Servicio					
Adaptación a Diversos Niveles Socioeconómicos					
Expresión Verbal					
Persuasión					
Negociación					

B) SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS:

Nivel Intelectual					
Sentido Común					
Análisis Lógico de Problemas					
Capacidad de Síntesis					
Asimilación de Experiencias					
Ingenio					
Visualización de Conjuntos					

C) RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:

Nivel de Energía					
Trabajo Bajo Presión					
Manejo de Situaciones Frustrantes					
Toma de Decisiones					
Iniciativa					
Seguridad en su Actuación					
Toma de Riesgos					
Apego a Normas y Reglamentos Oficiales					
Adaptación a Cambios Imprevistos					
Administración del Tiempo					

PERFIL IDEAL: _____

PERFIL OBTENIDO: _____

PUESTO: SUBDIRECTOR EJECUTIVO DE SECTOR

II.- ANALISIS DE RESULTADOS:

A) HABILIDADES	DEF	ITH	TM	STM	SUP
Cultura General					
Organización					
Integración de Recursos					
Control					
Actitud de Servicio					
Adaptación a Diversos Niveles Socioeconómicos					
Expresión Verbal					
Planeación					
Liderazgo					
Negociación					

B) SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS:

Nivel Intelectual					
Sentido Común					
Análisis Lógico de Problemas					
Capacidad de Síntesis					
Asimilación de Experiencias					
Creatividad					
Visualización de Conjuntos					

C) RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:

Nivel de Energía					
Trabajo Bajo Presión					
Manejo de Situaciones Frustrantes					
Toma de Decisiones					
Iniciativa					
Seguridad en su Actuación					
Toma de Riesgos					
Apego a Normas y Procedimientos					
Manejo de Conflictos					

PERFIL IDEAL: _____

PERFIL OBTENIDO: _____

Etapa V Presentación de Resultados y determinación del seguimiento del Programa.

Al quedar conformados los perfiles se dieron a conocer a las Direcciones del área involucrada. Y se explicó su uso en los procesos de evaluación de Recursos Humanos, a fin de realizar planes de desarrollo, para poder aplicar el perfil es necesario comparar perfil puesto - perfil persona, con el objeto de encaminar la selección, capacitación, desarrollo, etc. del personal a la cobertura de los perfiles.

Para el seguimiento se estructuraron evaluaciones psicológicas, con manejo de pruebas para obtener el perfil de la persona, la batería designada, para detectar funcionalidad y potencialidad en relación Puesto - Persona fue la siguiente:

- 1) Escala de inteligencia para adultos de Weschler (WAIS)
- 2) Escala de intereses vocacionales de Kuder
- 3) Escala de intereses personales de Kuder
- 4) Patrón Gerencial y Motivacional de Cleaver
- 5) Escala de Valores de Hartman
- 6) Escala Perceptoanalítica de Ejecutivos de Rorschach, según Piotrowski
- 7) Autobiografía
- 8) Autodescripción y autoevaluación

Esta evaluación se complementa con una entrevista psicológica en función del puesto.

- a) El primer resultado obtenido con éste programa fue el dotar a la Institución de técnicas que deriven elementos suficientes para la toma de decisiones en los procesos evaluativos de Recursos Humanos; además de abrir las puertas al psicólogo como agente de cambio, en un lugar donde anteriormente era considerado un auxiliar administrativo.
- b) De igual forma, la participación de las áreas de línea en el desarrollo de éste programa, fue el comienzo de un largo proceso de integración entre todas las áreas que conforman la Institución. El involucrar al personal, fue causa de motivación al sentirse considerados como elementos importantes e indispensables para la evolución de la organización.
- c) La presentación del programa llevó a la concientización de la necesidad de contar con un inventario de Recursos Humanos que se pudiera correlacionar con los perfiles de los puestos, a fin de contar con parámetros para la planeación estratégica de Recursos Humanos.

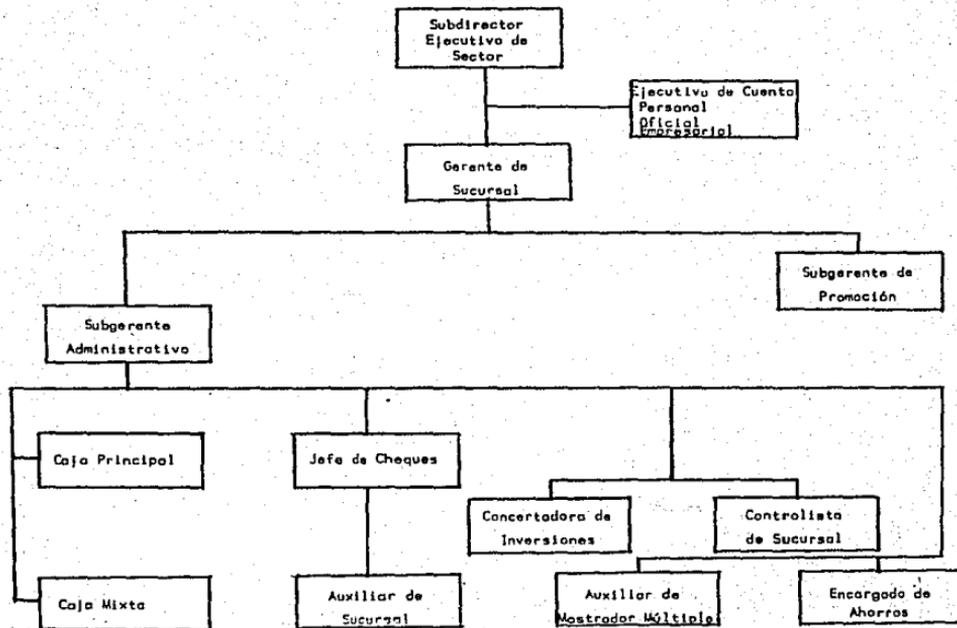
Por tal motivo, a partir de 1988, se comenzó el diseño del sistema del Inventario de Recursos Humanos e inició el levantamiento de la información en forma paralela al seguimiento y extensión del programa de perfiles.



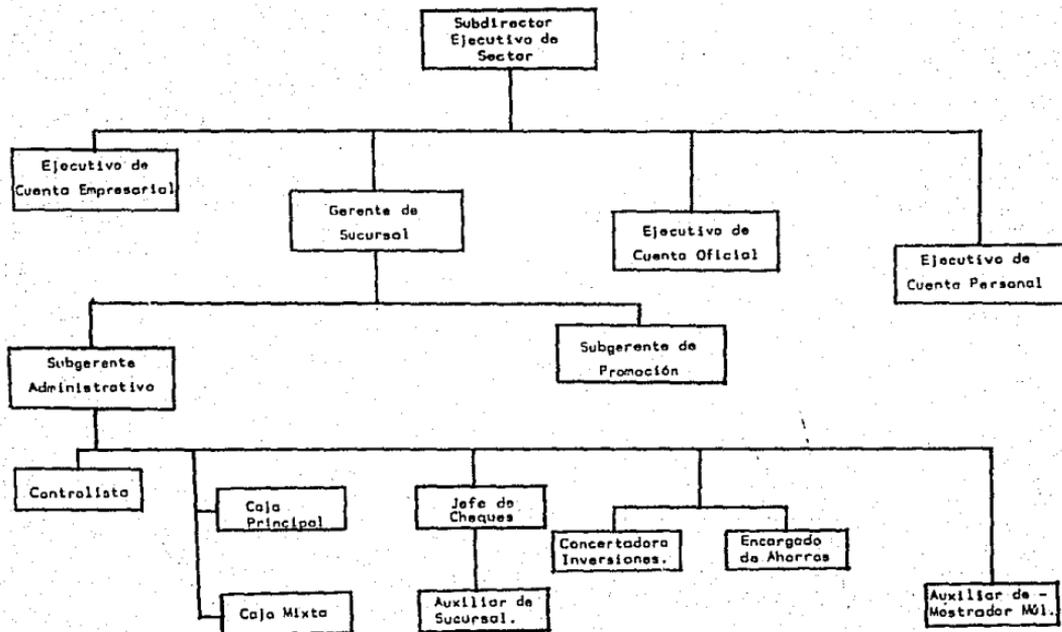
- d) Aún cuando cuantitativamente no se tienen resultados, es relevante la aceptación del programa a nivel Institucional, ya que se ha divulgado de manera informal en poco tiempo y actualmente toda requisición de personal que llega a la Subdirección citada, es acompañada de la descripción del puesto, a fin de que se elabore el perfil correspondiente y se evalúe al personal por medio de él.
- e) Por otra parte, el giro que se ha dado en la función del área de Integración y Desarrollo de Personal ha sido notable; ya que de ser un área administrativa y Operativa de Personal, se ha turnado en un área de asesoría y consultoría interna en el manejo de Recursos Humanos; generando la especialización del personal que cubre ésta función.
- f) También como resultado del programa se ha podido dictaminar al área de Capacitación las necesidades reales de entrenamiento de éstos puestos; lo que ha llevado al rediseño y elaboración de nuevos programas de capacitación encaminados a satisfacer éstas necesidades.
- g) Uno de los logros más importantes, es el que se ha sensibilizado a los Directivos de las áreas al grado de tomar conciencia en la necesidad de comenzar la planeación de sus Recursos Humanos a raíz, de la comparación de los Perfiles Ideales de los Puestos y los obtenidos por su personal; y que en un futuro les permitirá contar con sus tablas de reemplazo internas, sin tener que recurrir a la contratación de personal externo; ocasionando con esto frustración en el personal que genere un desfavorable clima laboral y un alto índice de rotación.
- h) Finalmente a nivel individual el seguimiento de éste programa, ha permitido establecer una sesión de retroalimentación con el personal evaluado, orientando su desarrollo en función de la comparación del perfil personal con el del puesto, lo que facilita la concientización de Recursos y el compromiso de medidas que ayuden a su desarrollo.

- i) A nivel estructural la revaluación de éstos puestos, nos permitió reconside_rar su posición en el organigrama y en los tabuladores de sueldos. Esto nos dió pauta para llevar a cabo recomendaciones al área de Organización y al área de Sueldos; ya que al realizar el programa nos percatamos de diferencias en las valuaciones. A continuación se presenta el organigrama estructural que rige en ésta área y el organigrama obtenido-después de valuar nuestros puestos; lo que nos lleva a una revisión total de nuestra estructura y el manejo que se está realizando del Sistema "HAY" en las valuaciones por comités.

ESTRUCTURA ACTUAL DEL AREA INVESTIGADA



ESTRUCTURA OBTENIDA EN LA EVALUACION



5.0 CONCLUSIONES

- 1.- Es relevante mencionar que el seguimiento a éste programa permitirá hacer correcciones que favorezcan el desarrollo o procedimiento de nuestros Perfiles. Por el momento, el contar con éste método ha facilitado el funcionamiento del área de Integración y Desarrollo, y la unificación de criterios ha sido clara.
- 2.- Aún cuando se requiere de tiempo para poder evaluar resultados en términos cuantitativos, el esfuerzo realizado en este programa ha abierto las puertas en la organización tratada, a nuevas investigaciones o al seguimiento de las iniciadas, que nos lleven a la experimentación y creación de nuevos sistemas o procedimientos, seguros de contar con el apoyo para su implementación.
- 3.- Uno de los factores detectados en éste programa, es el poder tener una infraestructura suficiente para hacer frente a todos los requerimientos que se deriven de éste tipo de intervenciones; ya que implican cargas de trabajo, recursos técnicos, materiales y humanos, especialización en consultoría de Recursos Humanos; complejidad de los problemas encomendados, etc.; y, al no poseer ésta infraestructura puede ser contraproducente una intervención aislada.
Por lo que se recomienda considerar los riesgos y exigencias de la inversión organizacional; en base a los recursos que se posean.
- 4.- En otro renglón, el programa realizado permitió detectar niveles de puestos con los cuales pueden diseñarse Perfiles Tipo, sin especificar cada puesto, lo que genera la agilización del proceso y facilidad en el manejo de la información.
- 5.- La información obtenida en el desarrollo del trabajo, permite la retroalimentación a otras áreas de la Institución, como sería en éste caso, la evaluación obtenida en los puestos y que no es concordante con la manejada en la estructura de tabuladores en el área de Sueldos y Compensaciones.

Esto lleva a una revisión de criterios en la valuación de los puestos de -
línea.

- 6.- Pueden existir sistemas o métodos más sencillos de manejar; sin embargo, para poder llegar a su perfeccionamiento es necesario pasar por un proceso complejo y extenso, sobre todo en aquellas organizaciones donde la investigación en éste campo sea virgen.
- 7.- El programa aquí presentado, ha sido la base para dar continuidad a proyectos dentro del mismo ramo, los cuales se están llevando a cabo en la organización tratada.
- 8.- Como punto final, se considera que la intervención del Psicólogo como Agente de cambio y consultor interno de la organización, requiere de especialización y la aportación de productos con calidad en sus resultados; y éste tipo de programas nos hace detectar nuestras fallas como profesionales y nos incita para ser más profesionales, prácticos y actuales en nuestras intervenciones; a fin de participar en forma activa en la creación de la cultura organizacional y su desarrollo.

A N E X O I

**Cuestionario "HAY" usado para el análisis y la
Descripción del Puesto**

Parte A

- 1.- ¿Cuál es el nombre asignado a este puesto ?
- 2.- ¿ Por qué otros nombres su le conoce ?
- 3.- ¿ Qué otros puestos semejantes al suyo existen en la Empresa ?
- 4.- ¿ En qué se diferencian ?
- 5.- ¿ A qué departamentos pertenece ?
- 6.- ¿ A qué división pertenece ?
- 7.- ¿ A qué sección pertenece ?
- 8.- ¿ A cuántas personas supervisa ?
 - a) Directamente
 - b) Indirectamente
- 9.- ¿ Qué puestos ocupan ?
- 10.- ¿ Qué puestos ocupan las personas que dependen directamente de Usted ?
- 11.- ¿ Qué puestos considera dentro de su mismo nivel ?
- 12.- ¿ Podría hacer un Organigrama de la ubicación de su puesto ?

Parte B

- 13.- ¿ Con qué personas dentro de la Empresa tiene Usted mayor contacto ?
 - a) Una vez enlistadas, ¿ para qué ?
- 14.- ¿ Con cuántas personas fuera de la Compañía tiene Usted contacto ?
 - a) Una vez enlistadas, ¿ para qué ?

Parte C

- 15.- Describa brevemente en qué consiste su puesto

- 16.- ¿ Cuáles son las funciones principales de su puesto ?
 a) Una vez enlistadas las funciones, ¿ cuáles de éstas funciones son -
 constantes o sea aquéllas que se repiten diariamente o por lo menos -
 con bastante frecuencia ?
- 17.- ¿ Cuáles de estas funciones específicas son periódicas ?
- 18.- ¿ Cuáles de estas son eventuales ?
- 19.- ¿ Cuáles son las facultades implícitas del puesto ?
 a) ¿ Cuáles son los límites de autoridad ?

Parte D

- 20.- ¿ Qué conocimientos académicos o qué escolaridad se requiere para éste-
 puesto ?
- 21.- ¿ Qué habilidades, destreza, o técnicas requiere el puesto y qué alcance -
 tienen ?
- 22.- ¿ Qué tan rutinarias o qué tan poco creativas son las funciones que de -
 empeña ?
 a) ¿ Utiliza mucho o poco criterio e iniciativa ?
- 23.- ¿ Qué tanta atención y/o esfuerzo visual requiere para desarrollar sus ac-
 tividades de manera normal ?
- 24.- ¿ Qué tan frecuentemente y qué alcance tienen las decisiones que usted -
 toma, si es que las toma ?
- 25.- ¿ Cuánto tiempo de práctica o experiencia o qué practicas requiere el -
 puesto ?
- 26.- ¿ Qué alcance tienen los errores que Usted pudiera cometer ?
- 27.- ¿ Qué consecuencias puede traer el incumplimiento, falta de calidad en su
 trabajo ?
 a) ¿ Qué funciones quedan detenidas ?
- 28.- Si tiene Usted acceso a datos confidenciales, ¿ qué daños puede acarrear-
 su divulgación ?
- 29.- ¿ Qué importancia considera Usted que tenga las Relaciones Humanas en-
 su puesto ?
 a) ¿ Son básicas ?
 b) ¿ Son importantes ?
 c) ¿ Son esenciales. ?

- 30.- ¿ En qué afectarían las buenas o malas Relaciones Humanas para su trabajo ?
- 31.- ¿ Cómo afecta su supervisión en sus resultados ?
- 32.- ¿Cuál es el tipo de supervisión que requiere este puesto ?
Ejem: Dirección Orientada, como Guía, etc.
- 33.- ¿ Qué tipo de impacto del puesto se le atribuye ?
Ejem: Remoto, Contributorio, etc.
- 34.- ¿ Para realizar sus funciones, a cuánto aumenta el monto de bienes y valores ?
- 35.- ¿Cuál es la magnitud del puesto, con base en la importancia monetaria - anual ?

Parte F

- 36.- ¿ Qué tipo de esfuerzo físico realiza en su trabajo y qué tan frecuentemente ?
- 37.- ¿ Qué tan monótono o rutinario considera su trabajo y qué tan frecuentemente ?
- 38.- ¿ En qué medio ambiente desarrolla su trabajo ?
- 39.- ¿ Qué otros comentarios podría agregar respecto de sus funciones ?

Finalidades o "ACCOUNTABILITIES" del Puesto, Según "HAY"

Es una lista de los resultados finales importantes, por los cuales el puesto existe. Se debe hacer énfasis en los resultados finales específicos y no en la forma descriptiva de las operaciones del puesto.

Se deben determinar las finalidades con precisión, pero no en forma telegráfica, ya que lo último le quitará el sentido total a la frase.

Por ejemplo, muy frecuentemente es mejor usar un adjetivo que omitirlo para ser más breve. Puede ser mejor decir "asegurar que el cuerpo administrativo esté informado de manera constante y completa de los principales factores del mercado", que decir "estar al día en los factores del mercado".

Como aquí estamos hablando de acción, cada párrafo numerado debe relacionarse con un resultado final y objetivo que debe ser logrado.

Cada párrafo debe resaltar una finalidad en donde de alguna manera se pueda medir lo que la persona que ocupa el puesto, está alcanzando.

Si no existe un objetivo claro en lo que se está haciendo en el puesto, el párrafo debe ser omitido.

Una finalidad puede ser reconocida al preguntar por qué una actividad se realiza.

Los elementos de la administración en que se pueden encontrar finalidades son: Organización, Planeación, Estrategia, Ejecución, Revisión y Control.

Algunas de las preguntas utilizadas para determinar finalidades, son las siguientes:

- 1.- ¿ Se establecen en el puesto objetivos y metas ?
- 2.- ¿ Si es así, a qué plazo ?
- 3.- ¿ El puesto establece límites en el costo o en el precio ?
- 4.- ¿ El puesto establece especificaciones, diseños o estándares de calidad ?

Por lo general, la demanda de finalidades estarán en los puestos de mayor jerarquía en la Organización, y no deben confundirse con las responsabilidades de otros niveles.

A N E X O II

DESCRIPCION DE PUESTOS INVESTIGADOS

Nivel Empleado u Operativo

- Caja Mixta
- Caja Principal
- Auxiliar Mostrador Múltiple
- Auxiliar de Sucursal
- Jefe de Cheques
- Concertadora de Inversiones
- Encargado de Ahorros
- Controlista de Sucursal

Nivel Funcionario

- Subgerente Administrativo de Sucursal
- Subgerente de Promoción
- Gerente de Sucursal
- Ejecutivo de cuenta Personal
- Ejecutivo de Cuenta Oficial
- Ejecutivo de Cuenta Empresarial
- Subdirector Ejecutivo de Sector

DESCRIPCION DE PUESTO

DER. México, D.F. LUGAR Y FECHA Octubre 1988

1 - DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	Nº DE PUESTO	Nº DE OCUPANTES	HORARIO
Cajero Mixto			
PUESTO AL CUE REPORTA	SUBDIRECCION		
Subgerente Administrativo de Sucursal.	Ejecutiva de Sector		
DIRECCION	DIRECCION EJECUTIVA		
Divisional de Banco			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

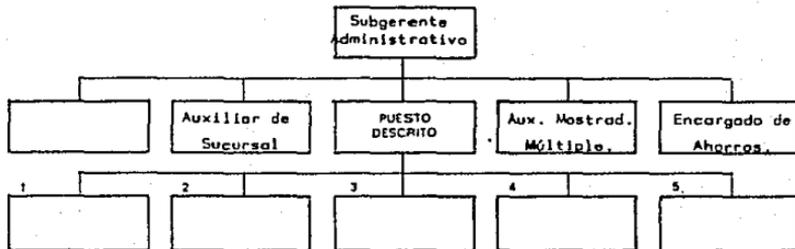
2 - OBJETIVO DEL PUESTO

Solicitar, recibir y controlar, conforme a los lineamientos establecidos, el efectivo necesario a la Caja Principal, para el desarrollo de las operaciones en la sucursal; con el fin de atender eficientemente a la clientela y público en general, en los servicios proporcionados, favoreciendo la imagen institucional.

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS

- Cuidar que en su caja exista el efectivo necesario para el buen desarrollo de las funciones propias del puesto.
- Procesar los servicios que presta la Institución por Caja, para resguardar los intereses de la clientela y el Banco.
- Solicitar y concentrar la dotación del efectivo de su caja, de acuerdo con las políticas establecidas, para operar eficientemente los servicios que presta la Institución.
- Verificar y controlar el efectivo manejado, solicitando nuevas dotaciones cuando sea necesario.
- Recontar y ensobretar morralla, así como, preparar la nómina de la sucursal, de clientes especiales que lo soliciten y les sea autorizado el servicio.
- Preservar una actitud de servicio hacia la clientela y compañeros en general, que fortalezca la imagen Institucional y se traduzca en una alta calidad en el servicio prestado.

4. ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

No. DE SUBORDINADOS

DIRECTOS

INDIRECTOS

TOTAL

5 - RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Caja Principal	Mismo	Solicitar dotación
Cheques	Jefe y Auxiliar	Corte y autorización
Inversiones	Concertadora	Pagos de inversión

6.- RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Ciudadela y		
Público en general		Prestación de los Servicios de la Institución.

7.- DECISIONES

Realizar pago de documentos y cortes de efectivo.

Pago de cheques hasta por \$150,000.00

8.- DIMENSIONES

Es responsable de resguardar los recursos del Banco por:

Dotaciones \$300 millones (promedio aproximado mensual)

Entradas \$500 millones (promedio aproximado mensual)

Salidas \$600 millones (promedio aproximado mensual)

DESCRIPCION DE PUESTO

D.E.R. México, D.F.

LUGAR Y FECHA Octubre 1988

1 - DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	No. DE PUESTO	No. DE OCUPANTES	HORARIO
Cajero Principal			
PUESTO AL QUE REPORTA	SUBDIRECCION		
Subgerente Administrativo de Sucursal DIRECCION	Ejecutivo de Sector DIRECCION EJECUTIVA		
Divisional de Banca			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

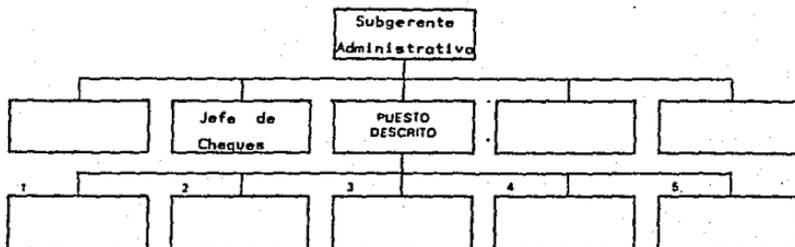
2.- OBJETIVO DEL PUESTO

Solicitar, recibir y controlar, conforme a los lineamientos y políticas establecidas el efectivo necesario a Caja General, para el desarrollo de las operaciones en la sucursal. Con el fin de atender eficientemente a la clientela y público en general, en los servicios proporcionados.

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS

- Vigilar que en la sucursal exista diariamente el efectivo necesario para el desarrollo de las operaciones propias de la misma.
- Controlar y distribuir adecuadamente el efectivo requerido para realizar sus actividades.
- Realizar servicios especiales a clientes autorizados y proporcionar a la clientela en general, los servicios relacionados con el puesto.
- Solicitar y concentrar la dotación del efectivo, de acuerdo a las políticas establecidas para la sucursal.
- Verificar, controlar y distribuir el efectivo manejado por los Cajeros, proporcionando a éstos, nuevas dotaciones cuando lo soliciten.
- Controlar y supervisar el ingreso y salida de valores, equipo y documentación que se encuentre en custodia en bóveda; así como, del personal que por la naturaleza de sus funciones requiera entrar.
- Elaborar su corte de caja al final del día, realizándolo conforme a las normas y procedimientos establecidos, para las transacciones efectuadas en moneda Nacional, metales y compra de dólares.
- Recontar y ensobretar morrallo; así como, preparar la nómina de la sucursal; y de clientes especiales que lo soliciten y les sea autorizado el servicio.
- Realizar arqueos eventuales a los cajeros mixtos, a solicitud del Gerente o Subgerente Administrativo.

4.- ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

1-
2-
3-
4-
5-

No. DE SUBORDINADOS

DIRECTOS

-

INDIRECTOS

4 6 5

TOTAL

4 6 5

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Caja General	Responsable	Solicitor dotación para la Sucursal.
Caja Mixta	Cajeros	Entrega y recolección de efectiva

6.- RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Clientela y		
Pública en general	Mismos	Prestar servicios de la
		Institución.

7.- DECISIONES

- Realización de pagos de documentos hasta por \$150,000.00
- Monto de la dotación a solicitar a la Caja General para las operaciones de la sucursal.

8.- DIMENSIONES

- Se operan aproximadamente 600 transacciones diarias en la caja.
- Monto aproximado, manejado en la sucursal \$300,000,000.00, contempladas entre dotación, depósitos, pagos, recepción de servicios y concentración.
- Responsabilidad en valores.

DESCRIPCION DE PUESTO

D.E.R. México, D.F. LUGAR Y FECHA Octubre 1988

1 - DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	No. DE PUESTO	No. DE OCUPANTES	HORARIO
Auxiliar de Mostrador Múltiple			
PUESTO AL QUE REPORTA	SUBDIRECCION		
Subgerente Administrativo de Sucursal	Ejecutiva de Sector		
DIRECCION	DIRECCION EJECUTIVA		
Divisional de Banca			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

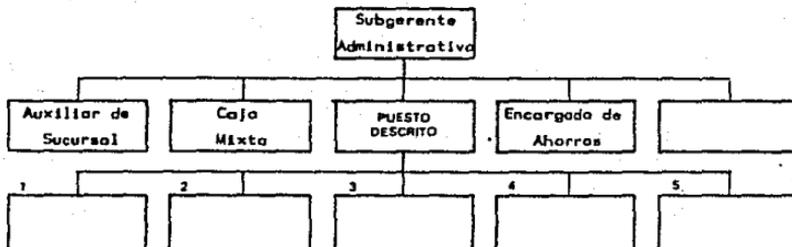
2.- OBJETIVO DEL PUESTO

Atender a la clientela y darle trámite contable correspondiente, conforme a los lineamientos establecidos, a las operaciones de compra de divisas, dólares, oro y plata, expedición de cheques de caja, liquidaciones de documentos de cobranzos, cartera, remesas, etc., con el fin de atender eficientemente a la clientela y público en general en los servicios proporcionados.

3. FUNCIONES ESPECIFICAS

- Elaborar cálculos de comisiones y asientos contables necesarios para el trámite de la documentación recibida.
- Proporcionar un servicio eficaz y oportuno a la clientela y público en general.
- Control sobre las listas de riesgos de remesas, vencidas, no pagadas, comprobación de cartera, comprobantes de créditos hipotecarios, copias de fichas de remesas depositadas.
- Compra de cheques de viajero, conforme al tipo de cambio dado por la Central de Cambios.
- Compra - Venta de oro y plata, divisas, dólares, cheques de caja, órdenes de pago Moneda Nacional, giras sobre el país; con el fin de prestar los servicios bancarios a la clientela.
- Liquidación de documentos de cartera, créditos hipotecarios, cobranzas.
- Tramitación de remesas con el objeto de cumplir con lo establecido.

4.- ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

Nº. DE SUBORDINADOS

DIRECTOS

INDIRECTOS

TOTAL

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Inversiones	Concertadora	Apoyo en retiros de Nafinac
Cartera, Hipotecaria, Cré- dito, Central de Cambios.-	Auxiliares	Confirmar saldos, tipos de cambio, claves, etc.
Ordenes de pago.		

6.- RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Clientes y Pública en General.	Mismo	Prestación de Servicios

7.- DECISIONES

Efectúa las operaciones de acuerdo a las facultades autorizadas.

8.- DIMENSIONES

Maneja aproximadamente 80 operaciones diarias, con montos hasta de \$4,000 millones

DESCRIPCION DE PUESTO

DER México, D.F. LUGAR Y FECHA Octubre 1988

1 - DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	No. DE PUESTO	No. DE OCUPANTES	HORARIO
Auxiliar de Sucursal			
PUESTO AL QUE REPORTA	SUBDIRECCION		
Jefe de Cheques	Ejecutiva de Sector		
DIRECCION	DIRECCION EJECUTIVA		
Divisional de Banca			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

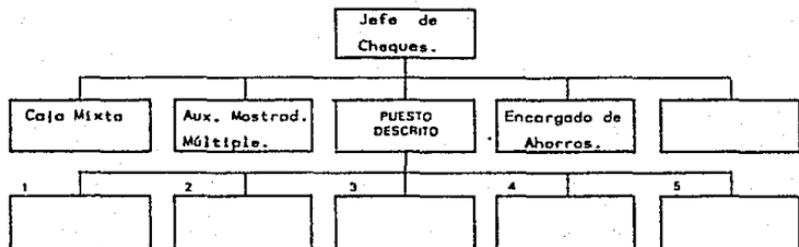
2.- OBJETIVO DEL PUESTO

Actualizar bajo normas y políticas establecidas y en base a la información enviada por la Oficina Matriz, el termómetro y microfichos; facilitando así la comprobación de firmas y cuentas existentes, a fin de autorizar cheques y prevenir quebrantos a la Institución.

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS

- Auxiliar al Jefe de Cheques en todas sus funciones, como: Verificar firmas, - certificar cheques, cancelar cuentas, integrar chequeras, etc.
- Recoger y entregar documentos en las diversas dependencias de la Institución, cuando las necesidades de la sucursal así lo requieran.
- Desglosar el número de cuentas en formatos de acuerdo a montos, a fin de facilitar y agilizar el pago de cheques.
- Actualizar microfichas de firmas y cuentas nuevas por sucursal.
- Consolidar el corte de Cecoban, y enviarlo a la Oficina Central para su operación y verificación.
- Autorización de cheques a clientes, previa comprobación de firmas, mostrando una actitud de servicio que fortalezca la imagen institucional.

4.- ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

Nº DE SUBORDINADOS

DIRECTOS INDIRECTOS TOTAL

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Caja Mixta	Cajeros	Turnar cheques autorizados - para su pago.

6.- RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Cientes y Público en General.	Mismo	Comprobación de Firmas

7.- DECISIONES

Es responsable de la comprobación de documentos al darles validéz y trámite.

8.- DIMENSIONES

El monto en cheques y giros es sumamente variados.

DESCRIPCION DE PUESTO

D.E.R. México, D.F. LUGAR Y FECHA Octubre 1988

1.- DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	No. DE PUESTO	No. DE OCUPANTES	HORARIO
Jefe de Cheques			
PUESTO AL QUE REPORTA	SUBDIRECCION		
Subgerente Administrativo de Sucursal	Ejecutivo de Sector		
DIRECCION	DIRECCION EJECUTIVA		
Divisional de Banca			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

2.- OBJETIVO DEL PUESTO

Atender a los cuentahabientes y público en general en sus necesidades derivadas del manejo de cuenta de cheques, relacionado a pagos, certificación de cheques, entrega de talonarios, saldos, estados de cuenta, conocimientos de firma, etc., en base a lineamientos y políticas establecidas, a fin de proporcionar un servicio ágil, oportuno y eficiente a quién lo solicite.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Autorizar cheques a cargo de la Institución, verificando las firmas mediante las microfichas y los aspectos legales, solicitando la protección de fondos a la Cámara para poder pagarlos.
- Asesorar a los cuentahabientes y público en general en lo concerniente a los - cuentas de cheques.
- Asesorar a las cajeras en lo concerniente al trámite que se le dé a los cheques, - giros y cheques de ventanillo.
- Certificar cheques de cuentahabientes mediante maquina certificadora para prote - gerlo de fondos.
- Elaborar talonarios de cheques para entregarlo al cuentahabiente que lo solicita.
- Proporcionar saldo de cuenta de cheques previa solicitud de cuentahabiente, me - diante la relación del listado.
- Reportar telefónicamente a los cuentahabientes las devoluciones de los cheques a nuestro cargo y de cámara de compensación que fueron presentados en la Institu - ción.
- Dar conocimiento de firma a los cuentahabientes que lo solicitan, para el cobro - de documentos con cantidades que así lo requieran.
- Elaborar protesto de un cheque para los trámites legales que al cuentahabiente - le interesa, previa autorización del Gerente.
- Efectuar consolidación de cheques para verificar que las cantidades de los che - ques son realmente las que se entregan al cuentahabiente, y evitar el cruzamiento de chequeras.
- Depurar anualmente las cuentas de las sucursales para conocer las que reflejan - constantemente sobregiros y saldos bajos, a fin de informar al Gerente, quién - tomará la decisión de cancelar o no dichas cuentas.

4.- ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

1.- Actualizar microfichas y apoyar en la comprobación de firmas de cuentahabientes, de acuerdo a las normas y políticas establecidas.

2.-

3.-

4.-

5.-

No. DE SUBORDINADOS

DIRECTOS

1

INDIRECTOS

-

TOTAL

1

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Caja Mixta	Cajeros	Autorización de cheques
Gerencia	Gerente de Sucursal.	Consulta de documentos

6.- RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Clientes y Público en General.	Mismo	Prestación de servicio de - cuenta de cheques.

7.- DECISIONES

- Autorización de cheques de acuerdo a facultades.
- Certificación de cheques.

8.- DIMENSIONES

Monto sumamente variado en cuentas de cheques y cheques certificados.

DESCRIPCION DE PUESTO

D.E.R. México, D.F.

LUGAR Y FECHA Octubre 1988

1.- DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	No. DE PUESTO	No. DE OCUPANTES	HORARIO
Concertadora de Inversiones			
PUESTO AL QUE REPORTA	SUBDIRECCION		
Subgerente Administrativo de Sucursal	Ejecutiva de Sector		
DIRECCION	DIRECCION EJECUTIVA		
Divisional de Banca			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

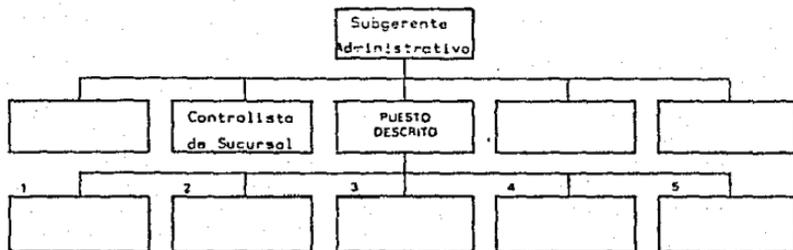
2.- OBJETIVO DEL PUESTO

Registrar depósitos, retirados o apertura de cuentas, de acuerdo a las políticas establecidas en lo que respecta a inversiones, para proporcionar al cliente el servicio adecuado y contribuir a una mayor captación en cuentas de inversiones.

3. FUNCIONES ESPECIFICAS

- Proporcionar al cliente la información veraz y el servicio adecuado, en todo lo referente a cuentas de inversiones, para que exista una mayor agilización de dicho servicio.
- Realizar corte de las operaciones del día.
- Elaborar informe mensual de operaciones, a fin de que el área correspondiente - cuente con elementos para la toma de decisiones.
- Informar al cliente de las políticas existentes y/o cambios de éstas, cuando así lo requieran.
- Controlar y actualizar el archivo de comprobantes, con el objeto de agilizar - las operaciones y facilitar su consulta.
- Realizar depósitos y retiros de cuentas de inversión.

4.- ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

No. DE SUBORDINADOS

DIRECTOS INDIRECTOS TOTAL

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Gerencia	Gerente de Sucursal	Consulta de Documentos
Ahorros e Inversiones	Subdirección	Descongelación de Cuentas

6.- RELACIONES EXTERNAS		
AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Cientes y Público en General.	Mismo	Prestación del servicio
Nacional Financiera	Auxiliares	Aclaración de movimientos internos.

7.- DECISIONES

Retiros y depósitos en cuentas de inversión; de acuerdo a facultades.

8.- DIMENSIONES

El monto de las operaciones es sumamente variable

DESCRIPCION DE PUESTO

DE R. México, D.F. LUGAR Y FECHA Octubre, 1988

1.- DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	No DE PUESTO	No DE OCUPANTES	HORARIO
Encargado de Ahorros			
PUESTO AL QUE REPORTA	SUBDIRECCION		
Subgerente Administrativo DIRECCION	Ejecutiva de Sector DIRECCION EJECUTIVA		
Divisional de Banco NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

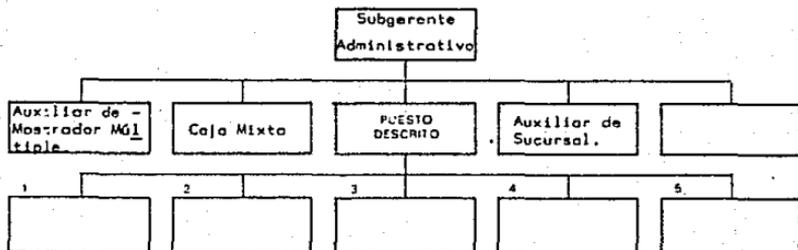
2.- OBJETIVO DEL PUESTO

Atender y orientar a la clientela y al público en general, de acuerdo a las políticas establecidas, en lo relacionado a la apertura de cuentas de ahorro, depósitos y retiros; a fin de que la Institución incremente su captación por éstos conceptos.

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS

- Establecer las cuentas de ahorro necesarias para el desarrollo de éste producto en la Institución.
- Tramitar los depósitos y retiros de cuentas de ahorro, a fin de que éste servicio se proporcione adecuadamente.
- Controlar los movimientos de ahorro en las cajas, para iniciarlos a la Oficina Central.
- Expedir y relacionar los billetes de NAFINSA, a fin de enviarlos al departamento de Recaudaciones.

4. ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

Nº. DE SUBORDINADOS

DIRECTOS

INDIRECTOS

TOTAL

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Caja	Caja Mixta	Tramitación de Operaciones
Gerente de Sucursal	Gerente de Sucursal	Autorización de retiros - mayores.

6. RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Cientela y público en general.	Cientela y público en general.	Prestación del servicio de ahorro.

7.- DECISIONES

- autorización de retiros de acuerdo a facultades concedidas.

8.- DIMENSIONES

- Opera un promedio de 1000 retiros y 800 depósitos de ahorro al mes

DESCRIPCION DE PUESTO

D.E.R. México, D.F.

LUGAR Y FECHA Octubre, 1988

1 - DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	No. DE PUESTO	No. DE OCUPANTES	HORARIO
Controlista de Sucursal			
PUESTO AL QUE REPORTA	SUBDIRECCION		
Subgerente Administrativo	Ejecutivo de Sector		
DIRECCION	DIRECCION EJECUTIVA		
Divisional de Banca			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

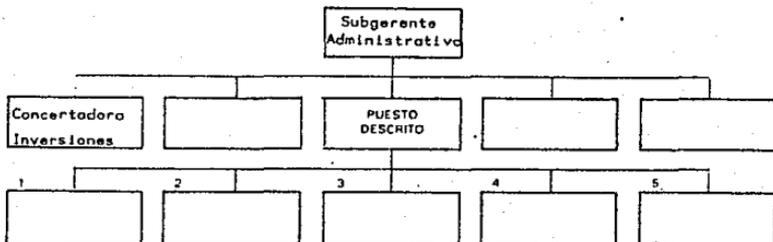
2.- OBJETIVO DEL PUESTO

Elaborar el control general de Moneda Nacional, comparándolo con los movimientos de cada uno de los departamentos (Cajas, Caja Principal, Cheques, Cambios, Inversiones, etc.), para detectar cualquier diferencia existente y hacer las correcciones necesarias.

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS

- Verificar que los saldos de las operaciones coincidan con las sumas de sus respectivos movimientos, para reportar el consolidado a la Oficina Central.
- Elaborar el resumen de iniciativas (cargos y abonos por departamento), de la sucursal a la Oficina Central, para que se haga la concentración de todas las sucursales.
- Hacer los cortes parciales a los diferentes cajas de servicios, de cheques, fichas de depósito, cortes de cobro inmediato.
- Confrontar saldos de sucursales con Oficina Central.
- Tramitar y controlar las iniciativas que se reciben en la sucursal.
- Llevar un control de archivo, tanto de fichas contables, como de Moneda Nacional y mantenerlo actualizado.
- Elaborar fichas contables de operaciones diversas.
- Llevar a cabo la compra de acciones de Teléfonos de México, de acuerdo a los servicios solicitados.
- Efectuar el pago de los Bonos de Ahorro Nacional, cuando el cliente lo solicite.
- Elaborar las fichas contables para disposiciones en efectivo de la Tarjeta de Crédito.
- Llevar el control de formas impresas y papelería para la sucursal.
- Verificar el pago de nómina a empleados.

4. ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Nº. DE SUBORDINADOS

DIRECTOS

INDIRECTOS

TOTAL

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Caja, Chequos, etc.	Cajero Mixto	Chegar maximente
	Jefe de Cheques	

6 - RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION

7.- DECISIONES

- Programar periodos de corte
- Actualizar el control final

8- DIMENSIONES

Tiene a su cargo la nómina de la sucursal, aproximada de \$8'000,000.00 mensuales.

DESCRIPCION DE PUESTO

D.E.R. México, D.F.

LUGAR Y FECHA Octubre, 1968

1.- DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	No. DE PUESTO	No. DE OCUPANTES	HORARIO
Subgerente Administrativo			
PUESTO AL QUE REPORTA	SUBDIRECCION		
Gerente de Sucursal	Ejecutivo de Sector		
DIRECCION	DIRECCION EJECUTIVA		
Divisional de Banco			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

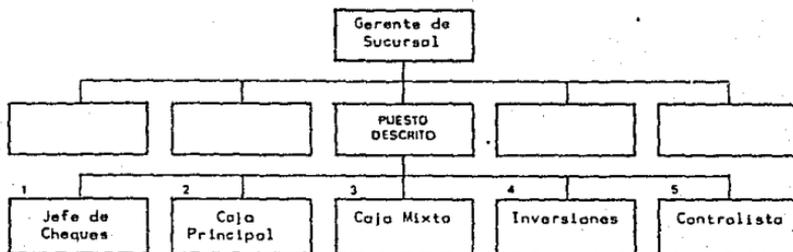
2.- OBJETIVO DEL PUESTO

Dirigir y coordinar la ejecución, control y trámite de las operaciones de áreas de la sucursal, procurando que se realicen dentro de los marcos de seguridad, oportunidad, y eficiencia, conforme a las normas, políticas y procedimientos operativos, establecidos en la Institución.

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS

- Dirigir y coordinar la ejecución, control y trámite de las operaciones diarias de la sucursal, procurando que se realicen dentro de los marcos de seguridad, oportunidad y eficiencia, conforme a las normas, políticas y procedimientos operativos establecidos en la Institución.
- Asesorar, coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo a efecto de proporcionar un eficaz y eficiente servicio a la clientela y público en general.
- Ejercer la adecuada administración de los bienes, servicios internos y recursos humanos de la sucursal.
- Vigilar la adecuada aplicación y cumplimiento del Reglamento Interior de Trabajo.
- En el desempeño de su puesto debe cumplir con todas las políticas, normas y procedimientos establecidos y vigilar que en el desarrollo y ejecución de las operaciones se cumpla con dicha normatividad.

4.- ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



6.- Auxiliar Mastrador Múltiple 7.- Encargado de Ahorros

OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

- 1.- Controlar y supervisar el departamento de cheques dando atención oportuna a la clientela.
- 2.- Controlar el efectivo a circular en la sucursal, diariamente.
- 3.- Dar atención y servicio a la clientela en los movimientos efectuados en caja.
- 4.- Efectuar la apertura, depósitos y retiros en cuenta de inversiones, a la clientela que lo solicite.
- 5.- Elaborar el control general, a fin de verificar el movimiento efectuado en el día.

Nº DE SUBORDINADOS

DIRECTOS

INDIRECTOS

TOTAL

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Gerencia	Gerente de Sucursal	Asesoría
Recursos Materiales		Solicitar servicios.

6. RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Clientela y Público en general.	Clientela y Público en General.	Atención y prestación de - servicios.

7.- DECISIONES

- Decide sobre el manejo de los Recursos Humanos.
- Autorización de movimientos de acuerdo a facultades.

8.- DIMENSIONES

- Controla, aproximadamente en caja chica \$500,000.00 mensuales.
- El mobiliario y equipo de la sucursal es su responsabilidad; así como, los Recursos Humanos de la misma.

DESCRIPCION DE PUESTO

DER. México, D.F.

LUGAR Y FECHA Octubre 1988

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO	No DE PUESTO	No. DE OCUPANTES	HORARIO
<u>Subgerente de Promoción</u>			
PUESTO AL CUE REPORTA	SUBDIRECCION		
<u>Gerente de Sucursal</u>	<u>Ejecutivo de Sector</u>		
DIRECCION	DIRECCION EJECUTIVA		
<u>Divisional de Banca</u>			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

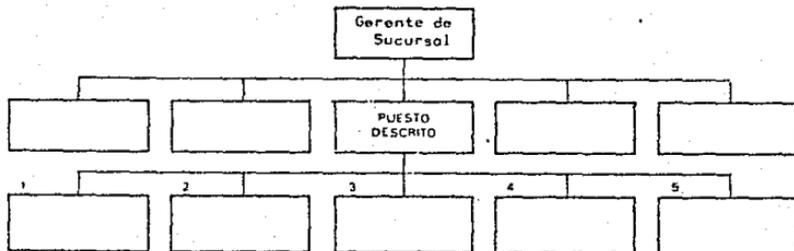
2. OBJETIVO DEL PUESTO

Promover los servicios bancarios a través de visitas a los representantes de empresas, considerando las políticas y reglamentos de operación de los diferentes servicios, a fin de captar nuevos negocios y difundir la imagen del Banco.

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS

- Apoyar al Gerente de la Sucursal, en la ejecución de los programas o paquetes - promocionales encaminados a la atracción, arraigo e incremento cualitativo y cuantitativo de la captación de recursos, así como en la canalización y recuperación de la cartera de crédito.
- Colaborar en la vigilancia y control del programa financiero, respecto a la captación y colocación de recursos.
- Asesorar, coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo, a fin de que la prestación de los servicios se desarrolle en forma satisfactoria dentro de los marcos de productividad y eficiencia.
- En el desempeño de su puesto debe cumplir con todas las políticas, normas y procedimientos establecidos y vigilar que en el desarrollo y ejecución de los operaciones se cumpla con dicha normatividad.

4.- ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

1.
 2.
 3.
 4.
 5.

NÚMERO DE SUBORDINADOS

DIRECTOS

INDIRECTOS

TOTAL

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Crédito	Subdirectores y Gerentes	Asesoría en materia de Crédito.

E - RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Clientes	Público en general	Prestación de Servicios y - Promoción.

7.- DECISIONES

- Elaboración de programa de visitas a empresas y clientes que considera potenciales.
- Autorización de cheques y remesas.

8.- DIMENSIONES

- Los montos de los cheques autorizados son hasta \$500,000.00 por operación.

DESCRIPCION DE PUESTO

DER. México, D.F.

LUGAR Y FECHA. Noviembre, 1988

1.- DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	No. DE PUESTO	No. DE OCUPANTES	HORARIO
Gerente de Sucursal			
PUESTO AL QUE REPORTA	SUBDIRECCION		
Subdirector Ejecutivo de Sector	Ejecutiva de Sector		
DIRECCION	DIRECCION EJECUTIVA		
Divisional de Banca			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

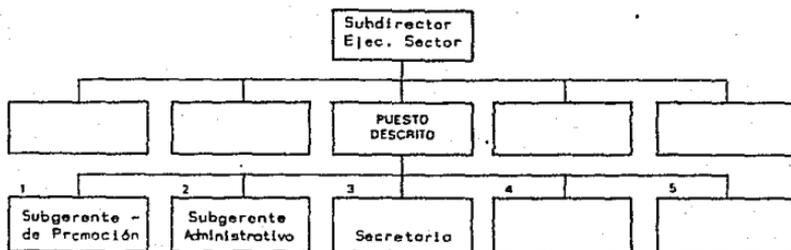
2.- OBJETIVO DEL PUESTO

Promover y administrar, de acuerdo con los programas, metas, normas y políticas establecidos en la Institución; la prestación de los servicios bancarios encaminados a la captación y colocación de recursos financieros, conforme a los objetivos previstos; a fin de contribuir al incremento cualitativo y cuantitativo de los índices de participación institucional en el mercado competitivo, dentro de los marcos de productividad, seguridad y eficiencia.

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS

- Ejercer la administración adecuada de los recursos materiales y humanos asignados a la sucursal a su cargo, a fin de acrecentar el desarrollo eficiente, oportuno y seguro de las actividades del personal, así como, de los servicios que presta la Institución a la clientela y público en general.
- Revisar y autorizar hasta por el límite de sus facultades, las aperturas de cuentas de cheques, ahorros, inversiones y en general todas aquellas operaciones que se generen en la sucursal a su cargo, que de acuerdo a su naturaleza lo ameriten, a fin de garantizar las medidas de control interno y de seguridad.
- Atender personalmente a la clientela y público en general proporcionando la información y asesoría de los servicios solicitados.
- Vigilar y fomentar el arraigo de la clientela mediante la atención integral de los servicios institucionales.
- Analizar, proponer y tramitar las solicitudes de crédito en general para su autorización correspondiente.
- Revisar los sobregiros y cheques devueltos sufridos el día anterior tomando las medidas correctivas que juzgue pertinentes.
- Revisar y controlar la situación que guarda la Cartera de Crédito vigentes y vencidos dando seguimiento hasta su recuperación.
- Vigilar la posición que guarda la sucursal en cuanto a captación, administración y colocación de los recursos financieros.
- Supervisar el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y materiales, asignados para el funcionamiento adecuado de la sucursal.

4.- ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

1. Promoción de los servicios bancarios dentro de los límites de sus facultades.
2. Coordinación e integración de los recursos que conforman la sucursal, a fin de mantener un servicio de calidad.
3. Ejecutar las actividades administrativas derivadas de la operación en la Gerencia de sucursal.
- 4.
- 5.

No de SUBORDINADOS

DIRECTOS INDIRECTOS TOTAL

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Crédito, Fiduciario, Inver- siones y ahorros.	Indistinto	Recibir apoyo y asesoría para el desarrollo de sus funcio- nes; así como, dar seguimien- to a la operación de la su- cursal.
Administración, Bursátil, - Internacional, Jurídico, Ong raciones, Red Bancaria.		

6.- RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Clientes	Público en general	Prestación de Servicios
Otras Instituciones	Funcionarios	Intercambio de información
Bancarios.		

7.- DECISIONES

- Planear, coordinar y ejecutar el programa de visitas a clientes y prospectos.
- Autorizaciones de acuerdo a facultades.

8.- DIMENSIONES

- Montos que maneja aproximados diarios, \$500,000.- millones de pesos

DESCRIPCION DE PUESTO

D.E.R. México, D.F.LUGAR Y FECHA Noviembre, 1988

1 - DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	Nº DE PUESTO	Nº DE OCUPANTES	MODALIDAD
Ejecutivo de Cuenta Personal			
PUESTO AL QUE REPORTA	SUBDIRECCION		
Subdirector Ejecutivo de Sector	Ejecutivo de Sector		
DIRECCION	DIRECCION EJECUTIVA		
Divisional de Banca			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

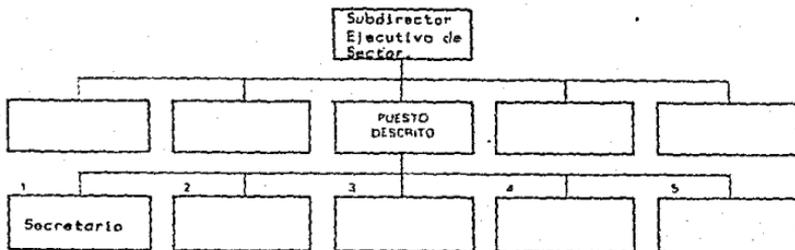
2 - OBJETIVO DEL PUESTO

Incrementar la captación de cuentas personales y arraigar las ya existentes; así como, el contribuir a la buena imagen Institucional; a través de la promoción personalizada de los servicios que otorgan la Institución, brindando la atención y orientación requerida por los clientes distinguidos en el Banco; con un promedio de saldo mayor a 20'000,000.00

3 - FUNCIONES ESPECIFICAS

- Promover los servicios que otorga el Banco a nuevos inversionistas, mediante la contratación de éstos telefónica o personalmente apoyándose de la información que con respecto a inversiones proporciona Nacional Financiera.
- Atender y orientar a los clientes (personas físicas) del sector que corresponde, realizando visitas, ya sea en su domicilio, sucursal u oficina a fin de cubrir sus necesidades y lograr un mayor arraigo.
- Promover los nuevos servicios que brinda la Institución, a través de la penetración de éstos, con los clientes que ya cuenta la Institución, a fin de incrementar la captación y el arraigo de los clientes.
- Manejar las cuentas de los clientes que así lo requieran, en caso de que éstos salgan de viaje u otro cause; vigilando del bienestar e incremento del patrimonio del cliente.
- Retroalimentar y orientar a los áreas de servicios de la Institución, referente a los fallos o diferencias que se presentan, mediante la detección de éstas con los clientes, a fin de lograr un servicio integral más eficiente.
- Realizar reporte diario de las visitas mediante el registro de los clientes atendidos y el resultado obtenido con el fin de lograr un control e integrar un informe de eficiencia semanal.
- Elaborar informe mensual y anual de resultados obtenidos mediante la integración de los reportes semestrales y promedios mensuales de saldos; tanto por el tipo de cuenta como por la sucursal con el objeto de lograr una adecuada retroalimentación.
- Mantenerse actualizado referente a los instrumentos de inversión que brinda la Institución; así como, la competencia a través de la asistencia a pláticas o cursos de capacitación con el objeto de lograr los objetivos departamentales e institucionales.
- Coordinar y supervisar las actividades de su personal subordinado a fin de lograr una adecuada integración de actividades y objetivos.
- Negociar con su supervisor o directamente con las áreas involucradas el tipo de servicio que se proporciona a los clientes; así como, el tiempo y requerimiento de éstos, para así brindar un servicio eficiente.
- Establecer en coordinación con su supervisor y compañeros las metas y objetivos a alcanzar mediante el análisis de alcances anuales, a fin de incrementar la eficiencia y lograr un desarrollo por resultados.
- Apoyo a Gerentes de Sucursal y Subgerentes de Promoción en la atención a clientes para una mejor atención e incremento de la captación.
- Planeación y organización de las visitas a realizar, a fin de lograr una programación adecuada de los servicios; así como, una buena imagen Institucional.
- Atender y orientar telefónicamente a los clientes que así lo requieran, referente a los problemas que se presentan en el manejo de sus cuentas y lograr así una atención eficiente a la clientela.

4. ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

1. Apoyar en el desarrollo de las funciones Administrativas; así como, de atención al público, para contribuir en forma adecuada al logro de los objetivos.

2.

3.

4.

5.

Nº DE SUBORDINADOS

DIRECTOS

1

INDIRECTOS

-

TOTAL

1

5. RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Tarjeta de Crédito	Indistinto	Promoción y trámite de Tarjetas de Crédito
Sertoro		
Inversiones y Ahorro		Coordinación de servicios a -
Bursátil		clientes y retroalimentación.
Sucursales de Sector.		

6.- RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Cientes	Público en general	Prestación de servicios que incrementen la captación.

7.- DECISIONES

- Autorizaciones de Tarjetas de Crédito hasta por \$1'000,000.00 de límite.
- Elección de los clientes nuevos a visitar para incrementar la captación.
- Elección del tipo de servicio más eficiente a proponer al cliente, el cual cubra las necesidades del mismo, de forma más eficiente.

8.- DIMENSIONES

Montos aproximados mensuales:

Cuenta Maestra:	900,000,000.00
Petrobonos:	1,800,000,000.00
Inversiones:	8,100,000,000.00
Total:	<u>\$10,800,000,000.00</u>

DESCRIPCION DE PUESTO

D.E.R. México, D.F. LUGAR Y FECHA Noviembre, 1988.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	No. DE PUESTO	No. DE OCUPANTES	HORARIO
<u>Ejecutivo de Cuenta Oficial</u>			
PUESTO AL QUE REPORTA	SUBDIRECCION		
<u>Subdirector Ejecutivo de Sector</u>	<u>Ejecutivo de Sector</u>		
DIRECCION	DIRECCION EJECUTIVA		
<u>Divisional de Banca</u>			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

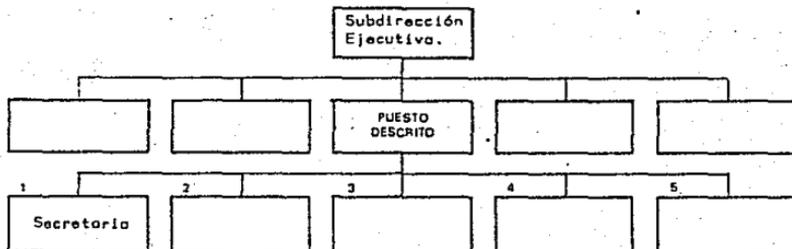
2.- OBJETIVO DEL PUESTO

Mantener e incrementar la captación de Recursos financieros, en lo que al sector público se refiere, a través de la Promoción de los servicios bancarios, instrumentos de inversión y crédito que el Banco ofrece y así contribuir al mejoramiento de la imagen institucional.

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS

- Promover los servicios del Banco e instrumentos de inversión que el banco proporciona, a través de visitas a dependencias Gubernamentales y empresas descentralizadas a fin de presentarles las opciones que la Institución ofrece y lograr un arraigo con la Institución y mayor la captación.
- Atender y orientar a las dependencias Gubernamentales y empresas descentralizadas acerca de los servicios bancarios que más les conviene; así como, del manejo de los que ya posee; a fin de lograr una captación mayor y permanente.
- Planeación, organización y propuesta de nuevos tipos de servicios bancarios a través de la detección de necesidades del cliente y adaptación de estas a las posibilidades de la Institución, y así lograr incrementar la variedad de servicios proporcionados y aumentar la captación de Recursos Financieros.
- Elaborar y analizar estudios de costo-beneficio; mediante la aplicación de técnicas con el propósito de justificar la conveniencia de prestar al cliente algún tipo de servicio especial.
- Asesorar a los organismos descentralizados, referente a los créditos que otorga la Institución, a través de visitas a estas dependencias, con el objeto de lograr cubrir sus necesidades y las de la Institución.
- Analizar los estados financieros de los organismos que soliciten algún crédito, con la finalidad de determinar sus posibilidades de otorgamiento y proponer así a su jefe inmediato y al departamento de análisis de crédito.
- Mantener comunicación con sus clientes, referente a las fechas de vencimiento de sus contratos de inversión, con el objeto de verificar los movimientos o realizar en estas fechas y lograr así una mayor atención de la clientela; así como, contribuir al mejoramiento de la imagen institucional.
- Promover entre sus clientes los nuevos servicios y opciones que brinda el banco, a través de negociaciones con estos a fin de incrementar la productividad del Banco, logrando una mayor penetración en el mercado.
- Elaboración y análisis de Informe mensual a la Subdirección Ejecutiva, mediante la concentración de reportes diarios, saldos promedios, operaciones nuevas, etc. con el propósito de lograr un adecuado incremento a éstos, logrando así una mayor captación de Recursos Financieros.
- Planeación y organización de las visitas a realizar a fin de lograr una adecuada atención a los clientes.
- Elaboración y análisis de informe anual, a través de la integración de los reportes mensuales y aspectos sobresalientes, con el objeto de lograr así un mayor control y evaluación de la eficiencia obtenida.
- Supervisar las actividades de su personal subordinado mediante la revisión de documentación, registros, etc., a fin de alcanzar un adecuado desempeño de labores y logro de objetivos.
- Mantener comunicación constante, con los diferentes áreas de apoyo de servicios de la Institución, ya sea telefónicamente o por escrito para asegurar una adecuada coordinación en los servicios que se brindan al cliente.

4.- ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

1.- Apoyar en el desarrollo de las funciones Administrativas; así como, de atención al público para contribuir en forma adecuada al logro de los objetivos.

2.-

3.-

4.-

5.-

Nº. DE SUBORDINADOS

DIRECTOS

INDIRECTOS

TOTAL

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Con todas las áreas de Crédito y de apoyo de servicios Bancarios.	Gerentes y Subdirectores.	Coordinación y trámite de solicitudes de servicios Bancarios.

6.- RELACIONES EXTERNAS		
AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Secretarías de Estado	Directores y Subdirectores de Finanzas y Tesorería	Promoción de servicios Bancarios
Empresas Para-estatales	Directores y Subdirectores	Promoción de Servicios Bancarios
Banco Nacional del Ejército	Gurante	Promoción de Servicios Bancarios
Dependencias Gubernamentales	Dirección y Subdirección Finanzas y Tesorería	Promoción de Servicios Bancarios
Clientes en General		
Banco de México	Encargados de Crédito	Negociación de situaciones de crédito.

7.- DECISIONES

Selecciona la alternativa de servicios bancarios más conveniente para proponer al cliente y cubrir eficientemente sus necesidades.

Autorizaciones de Tarjetas de Crédito hasta por un límite de \$500,000.00

Autorizaciones de Remesas hasta por \$94,000.00

Autorizaciones de Cobro Inmediato hasta por \$94,000.00

Autorizaciones de Operaciones Eventuales de Crédito hasta por \$25,000.000

Selecciona las solicitudes de crédito a turnar a su jefe inmediato en base al análisis de los estados financieros correspondientes.

8.- DIMENSIONES

Los mismos montos de las autorizaciones mencionadas en el apartado de decisiones.

Manejo de aproximadamente 13 cuentas de Inversiones

Manejo de aproximadamente 43 cuentas de cheques

Importe aproximado del total de saldos que se manejan en promedio \$5,000,000.00

DESCRIPCION DE PUESTO

DER México LUGAR Y FECHA Noviembre 1988

1.- DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	Nº DE PUESTO	Nº DE OCUPANTES	HORARIO
Ejecutivo de Cuenta Empresarial			
PUESTO AL QUE REPORTA	SUBDIRECCION		
Subdirector Ejecutivo de Sector DIRECCION	Ejecutivo de Sector DIRECCION EJECUTIVA		
Divisional de Banca NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

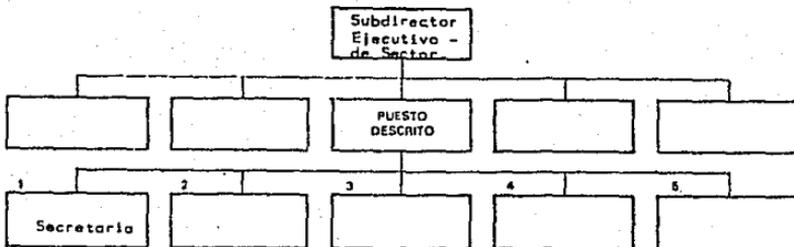
2.- OBJETIVO DEL PUESTO

Promocionar los servicios que ofrece la Institución, procurando el acercamiento a clientes potenciales de acuerdo a necesidades del mercado; - a fin de incrementar la captación derivada de los negocios que se concretan y de las metas establecidas.

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS

- Mantiene relación estrecha con clientes, a fin de atender sus necesidades y arreglarlos llevando a cabo el seguimiento de las operaciones que se ejecuten con motivo de los servicios que se les otorgan, tanto en la zona metropolitana como en el interior de la República.
- En su caso, asiste puntualmente a reuniones con los clientes (desayunos, comidas, juntos, visitas a las plantas, etc.), requisitando el reporte de "Atención a Clientes", habiendo recabado la autorización de su Subdirector y preparando la carátula de "Reporte de Visita", una vez llevada a cabo la reunión a fin de conocer y dar seguimiento a los acuerdos tomados y pendientes de realizar o bien preparando un "Reporte de Visita" completo.
- Atiende solicitudes de divisas libres y controladas de la clientela, a fin de proporcionarle los giros, órdenes de pago y cheques de viajero que requiera.
- Recaba elementos y requisito formatos especiales para canalizar las operaciones eventuales de crédito de los clientes a su División de Crédito, recabando la autorización, con el fin de que se operen.
- Recaba documentación relacionada con las solicitudes de cartas de crédito requeridas por la clientela y la remite con los formatos específicos a la Contraloría de Crédito.
- Integra y actualiza los "Expedientes de Crédito" de los clientes, para calificar o recalificar sus líneas de crédito o estudiar sus solicitudes de financiamiento específico requeridos, remitiéndolos a la División de Crédito, acompañados de los formatos especiales y aprobados por su Subdirector.
- Recabar autorización de la Dirección y de su Subdirector, en solicitudes de tarjetas de crédito personales y empresariales, remitiéndolas al área correspondiente para su tramitación.
- Coordina reuniones en las que participen funcionarios del área de Servicios Corporativos, de Informática, de la División Internacional, de la División de Crédito, del área de Fiduciaria, de Auditoría, de Jurídico y de la Arrendadora Internacional, conjuntamente con ejecutivos de las empresas que atiende a fin de presentar los diversos servicios que se ofrecen y la manera de instrumentarlos.
- Elabora reportes mensuales a fin de actualizar la información relacionado con: Metas y alcances del mes, líneas de crédito de los clientes, adeudos registrados en cartera vencida, gastos de representación, nuevos clientes y servicios adicionales utilizados por la clientela, comentando con su Subdirector cada reporte y recibiendo retroalimentación al respecto.
- Elabora reportes de gastos realizados durante el semestre y de los beneficios que se obtuvieron.
- Coordina con el área de Servicios Operativos, el trámite, otorgamiento y seguimiento de servicios especiales solicitados por los clientes a que ya se les otorgan.

4.- ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

1.- Apoyar en el desarrollo de las funciones administrativas; así como, de atención al público para contribuir en forma adecuada, al logro de los objetivos.

2.-

3.-

4.-

5.-

No. DE SUBORDINADOS

DIRECTOS

1

INDIRECTOS

-

TOTAL

1

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Todas las áreas de la Institución.	Diversos	Asesoramiento en servicios y seguimiento en las operaciones realizadas

6.- RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Empresas	Tesoreros, Contralores	Prestación y negociación de servicios.
Instituciones de Crédito	Ejecutivos de Cuenta	Intercambio de información
Instituciones varias	Diversas	Solicitud de información.

7.- DECISIONES

- Propuestas de servicios concretos, a los clientes, según necesidades de los mismos.
- Autorizaciones de depósitos en firme.
- Elaboración de plan de actividades.

8.- DIMENSIONES

- Los montos de las cuentas que manejan varían, en aproximadamente \$1,500 millones mensuales.
- Es responsable del automóvil y tarjetas de crédito que la Institución le otorga, para el desempeño de sus funciones.

DESCRIPCION DE PUESTO

D.E.R. México, D.F. LUGAR Y FECHA Noviembre, 1988

1.- DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	Nº DE PUESTO	Nº DE OCUPANTES	HORARIO
Subdirector Ejecutivo de Sector			
PUESTO AL QUE REPORTA	SUBDIRECCION		
Director de Zona	Ejecutiva de Sector		
DIRECCION	DIRECCION EJECUTIVA		
Divisional de Banca			
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA		

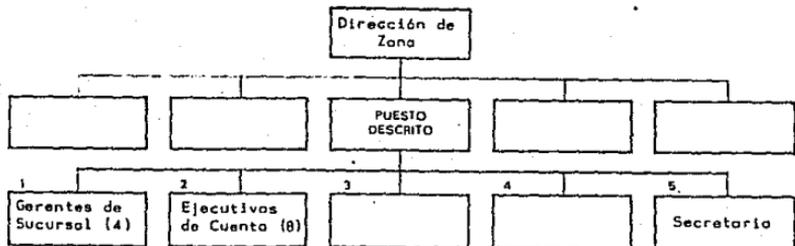
2.- OBJETIVO DEL PUESTO

Programar, coordinar, controlar y dirigir la actividad de promoción, operación y funciones administrativas de las sucursales en el Sector asignado, - en base a los programas, metas y políticas establecidas; a fin de asegurar la - eficiencia operativa, la proyección de una buena imagen Institucional y el cumplimiento de las metas de crecimiento fijadas para el Sector.

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS

- Organizar, supervisar y coordinar la actividad de promoción en el sector, encaminada a la conservación de clientes y atracción de nuevos prospectos, para alcanzar las metas de crecimiento en captación y colocación de recursos financieros.
- Coordinar, instruir e informar a los Gerentes de sucursal de los programas y políticas sobre el manejo de personal y servicios a la clientela; a fin de asegurar la correcta comprensión y aplicación de las disposiciones que dicte al respecto la Dirección de Banca y Subdirección Ejecutiva de Sector.
- Vigilar y controlar que las sucursales cumplan con las normas sobre distribución de espacio de áreas operativas, presentación, limpieza y seguridad de las instalaciones; a fin de lograr la proyección de una buena imagen institucional.
- Programar, coordinar y distribuir al personal bajo su mando, sobre las actividades, ubicación y apoyos en la operación de sucursales de acuerdo a los programas de cobertura de personal que por ausentismo o vacaciones requieren que se supla; con objeto de mantener los niveles de eficiencia en la actividad de la sucursal y el buen servicio a la clientela.
- Preparar, desarrollar y motivar al personal bajo su mando para la cobertura de vacantes, generadas por movimientos en la estructura ocupacional de las sucursales; a fin de contar con el elemento humano preparado para desempeñar con eficiencia las mismas.
- Supervisar y autorizar las propuestas de crédito, líneas de crédito, remesas, etc., que por su monto corresponden a sus facultades, una vez cubiertos los requisitos necesarios por el solicitante; a fin de asegurar que los créditos se otorguen en las condiciones de seguridad, conveniencia y liquidez más favorables para el banco.
- Definir, desarrollar e implementar los programas de trabajo para las sucursales de la zona en materia de promoción, operación y manejo de personal, a fin de orientar la actividad del personal hacia la consecución y cumplimiento de las políticas y metas establecidas.
- Coordinar, controlar y supervisar la elaboración de los informes sobre niveles de operación e incidencias y movimientos de personal; a fin de dar una visión exacta del desarrollo y grado de apego a los programas y metas.

4.- ORGANIGRAMA Y OBJETIVO DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS



OBJETIVO DE PUESTOS SUBORDINADOS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Nº. DE SUBORDINADOS

DIRECTOS

INDIRECTOS

TOTAL

5.- RELACIONES INTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Dirección de Banco Crédito.	Director	Apoyo y autorización de mobiliario y equipo.
	Director	Operaciones de Crédito
Operativos	Indistinto	Seguimiento de Operaciones

6- RELACIONES EXTERNAS

AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
Otras instituciones de Crédito.	Funcionarios	Intercambio de Información
Clientes	Funcionarios	Atención, prestación de servicios.

7.- DECISIONES

- Desarrollo de programas a fin de cubrir las metas fijadas.
- Autorizaciones de acuerdo a facultades.
- Desarrollo de sistemas y procedimientos de control, que permitan detectar desviaciones.
- Definir estrategias de Recursos Humanos que permitan sostener un nivel constante de eficiencia del servicio al público.

8.- DIMENSIONES

- Los montos varían de acuerdo a las metas mensuales establecidas.

A N E X O III

Glosario de Términos

Análisis de Puesto:

Técnica mediante la cual, se precisa en forma separada y ordenada, los elementos que integran un puesto.

Capacitación:

Acción destinada a adquirir, modificar, o desarrollar habilidades, aptitudes, conocimientos, y/o actitudes, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Compromiso

Propósito racional y emocional que se hace un individuo o grupo consigo mismo o ante los demás, de cumplir con tareas y objetivos determinados.

Concientizar

Ocasionar la reflexión de las cosas y lograr el conocimiento conjunto y unitario que una persona tiene de los distintos hechos de la vida.

Cultura

Conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por la organización.

Desarrollo

Crecimiento integral en forma planeada que cubre expectativas y metas de los participantes.

Desarrollo Organizacional

Respuesta al cambio. Compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuestras tecnologías, mercados y retos, así como, al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

- **Descripción de Puesto**

Forma escrita donde se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador.

- **Hacer del Puesto**

Se refiere a aquellos factores que requiere el puesto, para obtener los resultados para los cuales fué creado.

- **Índice de Rotación**

Correspondencia entre el número de empleados que ingresan y permanecen en la Institución, y los que se retiran.

- **Institución**

Organo constitucional de Poder Soberano de la Nación

- **Normatividad**

Conjunto de normas que sirven para regularizar u ordenar lo que no estaba

- **Organización**

Coordinación objetiva de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad común y explícita, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

- **Parámetros**

Medida indeterminada de comparación, cuyos límites permiten obtener todas las medidas de una sola familia.

- **Pensar del Puesto**

Se refiere a la complejidad y profundidad de los problemas a los que se enfrenta el puesto; así como, a aquellas funciones intelectuales que se requieren para darles solución y/o prestar alternativas.

- **Perfil del Puesto**
Conjunto de factores, características, habilidades, aptitudes y rasgos de personalidad que requiere el desempeño del puesto, cuya ponderación se esquematiza gráficamente.
- **Perfil Ideal**
Conjunto de características que requiere el puesto, prácticamente ponderadas y hacia el cual se debe encaminar el desarrollo del personal.
- **Personal de "Línea" y "Staff"**
"Línea" cuando un grupo de personas dependen de otras para la realización de sus funciones; y "Staff", cuando las personas operan fundamentalmente como consejeros internos de toda la organización.
- **Planeación**
Decir previamente que hacer, cómo hacer y cuando, para alcanzar los propósitos de la organización.
- **Planeación Estratégica**
Método de proceder sistemático e integral, en que suele hacer un ciclo de planeación de toda la organización.
- **Proceso**
Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno.
- **Puesto**
Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.
- **Saber del Puesto**
Comprende aquellas habilidades que son necesarias para el desempeño del puesto, en términos de: conocimientos, que se deben poseer; ámbito gerencial que maneja y relaciones interpersonales que debe mantener.

- **Sensibilizar**

Hacer sensibles a la acción y efectos de un complemento, mediante el -
brindar conocimientos que lleven al cambio de actitudes. Y compren -
sión hacia el factor humano.

- **Sistema**

Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas contribuyen a determi -
nado fin.

- **Técnica**

Conjunto de reglas de sistematización, mejoramiento, facilitación y seguri -
dad en el trabajo.

- **Valuación de Puesto**

Procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habili -
dad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones -
de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de -
la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva -
entre estos factores y la estructura de salarios.

Bibliografía

- 1.- Adaptación del Sistema "HAY" a una Sociedad Nacional de Crédito; Institución estudiada, Administración de Sueldos, México, 1985.
- 2.- Alponder, Guvenç G. Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Editorial Norma Desarrollo Gerencial, Colombia, 1985.
- 3.- Arías, G.F., Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1983.
- 4.- Arizmendi Echevarría, Rosa Ma. "Perfiles de Puestos para Categorías Autónomas y de pie de Rama en una Institución descentralizada. Tesis Licenciado en Psicología, México, UNAM, 1985.
- 5.- Bennis, Warren G. Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Editorial Trillas, México, 1987
- 6.- Blake, Robert R., Srygley, M.J. Productivity: The Human Side. Editorial AMA-COM. U.S.A., 1981
- 7.- Blum, Milton L.; Naylor James C. Psicología Industrial, Editorial Trillas, México, 1988.
- 8.- Brown, C.J.A., La Psicología Social en la Industria. Editorial Fondo de Cultura Económico, México, 1980.
- 9.- Carranza Alonso, Cecilia L. Perfiles de Puestos de Mando en las Organizaciones de Trabajo. Tesis Licenciado en Psicología, México, UNAM, 1985.
- 10.- Diccionario de Psicología, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1987.

- 11.- Diccionario de Sinónimos y Contrarios. Editorial Teide, México, 1986
- 12.- Fraga Escamilla, Patricia E. Organización de un Departamento de Recursos Humanos. Tesis Licenciado en Psicología, México UNAM, 1974
- 13.- Grados E. Angel Jaime. Inducción, Reclutamiento y Selección. Editorial El Manual Moderno, México, 1988
- 14.- Grados E. Angel Jaime. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal. Tesis Tomo I y II. México, 1979
- 15.- Grados E. Angel Jaime. Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo - Tomo I y II. Facultad de Psicología. UNAM, México, 1985
- 16.- Kast, Fremont E. Rosenzweig, James E. Administración en las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill. México, 1983.
- 17.- Hurtado J. José M., Valuación de Puestos y Salarios. Editorial DAC, S.A. México, 1981.
- 18.- Kolb, David A.; Rubin Irwin M., McIntyre, James M. Psicología de las Organizaciones, problemas contemporáneos. Editorial Prentice/HALL Internacional. España, 1980.
- 19.- Levin, Jack, Fundamentos de Estadística en la Investigación Social, Editorial HARLA, México, 1977.
- 20.- López, P.B.; Esteva, B. MA. H. La Orientación Profesional, su importancia dentro de las grandes Empresas en México, Tesis Licenciado en Psicología. México, UNAM. 1985.
- 21.- McGuigan, F.J. Psicología Experimental. Editorial Trillas México, 1980

- 22.- Medina Hernández, Guadalupe C. Perfil de Personalidad del Candidato a Empleados del Sector Público. Tesis Licenciado en Psicología, México - UNAM, 1985.
- 23.- Morales, Ma. Luisa Psicometría Aplicada. Editorial Trillas México, 1982.
- 24.- Pérez L. Enrique. Expropiación Bancaria en México y Desarrollo Desestabilizador. Editorial Diana, México, 1987
- 25.- Piotrowski, Zygmunt; Rock, Milton R. "The Perceptoanalytic Executive Scale" Editorial Grune @ Stratton. New York and London 1963.
- 26.- Rapaport, David "Tests de Diagnóstico Psicológico" Editorial Paidós, Buenos Aires, 1971.
- 27.- Reyes, P.A. El Análisis de Puestos. Editorial Limusa, México, 1984.
- 28.- Ríos, Eduardo E. Historia de la Banca Mexicana. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, México, 1986.
- 29.- Rock, Milton L. Handbook of Wage and Salary administration. Editorial McGraw - Hill, U.S.A., 1972.
- 30.- Romero B. Samuel. La Administración de Personal y su Aplicación práctica en la Empresa Moderna. Editorial C.E.C.S.A., México, 1982.
- 31.- Silva Flores, Freya E. Perfil del Vendedor de suscripciones en el ramo periodístico y su importancia en la selección. Tesis Licenciado en Psicología, México, UNAM, 1986.
- 32.- Simeone, A. "Estructuración de Baterías de tests Psicológicos" Apuntes México, 1988.

- 33.- Tello, Carlos. La Nacionalización de la Banca en México. Editorial-Siglo Veintiuno, México, 1984.
- 34.- Vencil, Richard F.; Así que va a tener un departamento de Planeación, - Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas, U.S.A., 1972-7.