



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**"ANALISIS Y PERFIL DE PUESTOS COMO  
UNA TECNICA DE VALORACION DEL  
PERSONAL"**

**TESIS PROFESIONAL**  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**  
***LICENCIADA EN PSICOLOGIA***  
**P R E S E N T A**  
**ALBA ELENA VARGAS OLIVER**

México, D. F.

1993.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

# INDICE

## INTRODUCCION

### CAPITULO I. EL HOMBRE Y EL TRABAJO

1.1 Antecedentes	13
1.2 Estado Actual	22
1.3 Conclusiones	27

### CAPITULO II. VALORACION DE PUESTOS

2.1 Necesidad de establecer la Valoración de Puestos	30
2.2 ¿Que son las técnicas de Valoración y cuál es su aplicación?	31
2.3 Ventajas de las Técnicas de Valoración	36

### CAPITULO III. TECNICAS DE VALUACION DE PUESTOS

3.1 Método de Comparación Simple o Jerarquización	40
3.2 Método de Gradación Previa	41
3.3 Método de Alineamiento	43
3.4 Método de Valuación por puntos	46
3.5 Método de Comparación de Factores	49
3.6 Método de Escalas y Perfiles "HAY"	51

## **CAPITULO IV. ANALISIS DE PERFIL DE PUESTOS COMO UNA TECNICA DE VALORACION**

4.1 Definiciones	63
4.2 Importancia del Análisis y Perfil de puesto	67
4.3 Técnicas utilizadas	69
4.4 Estructura del Análisis de Puesto	71
4.5 Estructura del Perfil de Puestos	73

## **CAPITULO V. ANALISIS DE RESULTADOS**

5.1 Método	79
5.2 Materiales	80
5.3 Escenario	82
5.4 Tipo de estudio	82
5.5 Variables	83
5.6 Población	84
5.7 Diseño	84
5.8 Procedimiento	85
5.9 Resultados	87
5.9.1 Subdirección General de Crédito	88
5.9.2 Subdirección General Financiera y de Servicios Bancarios	115
5.10 Directorio de Puestos	130
5.11 Cuadro de Areas y Puestos Entrevistados	133
5.12 Conclusiones	136
5.13 Recomendaciones	138

## **BIBLIOGRAFIA**

## **ANEXOS**

# INTRODUCCION

En la presente investigación se elaboraron los análisis y perfiles de puestos como técnicas de valoración, y con el objeto de realizar el catálogo de puestos del Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. (BANRURAL).

Para llevar a cabo este trabajo, fue menester elaborar los análisis y perfiles de puesto de 3,000 empleados que representan el total de la población. Se utilizó la técnica de la entrevista; las cuales fueron realizadas por Subdirecciones llevándose a cabo en su escenario natural y en su horario habitual de 9:00 a 15:00 horas. Lo anterior sustraído del Catálogo de puestos, el cual comprende 102 de ellos.

De esta manera se procedió a la investigación llevando a cabo tres entrevistas de un mismo puesto tipo dirigidas al ocupante del mismo, contando con ello con parámetros de comparación que facilitaron la estructura ideal de los análisis y perfiles de puestos deseados.

Una vez obtenida la mencionada información, se prosiguió a reunir la autorización de sus respectivos Subdirectores y con ello, adquirir una segunda autorización proveniente de la Subdirección de Organización e Informática, como área normativa de la institución. De esta manera, se aseguró la validez de la información obtenida de este estudio, a fin de concluir con el Catálogo de puestos aludido.

La importancia que representa el contar con este documento, se ve reflejada en la utilidad con la que favorecerá a diversas áreas de carácter humanístico y administrativo como son:

En el área de Selección y Contratación de personal; se podrá contar con un documento muy preciso, de los requisitos que debe reunir el aspirante a algún puesto determinado, que sirva como base para reclutar y seleccionar aquellos candidatos más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, procurando la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia de éste en el mismo.

En el área de capacitación; será una herramienta que facilitará la realización de la detección de necesidades de capacitación, con el propósito de apoyar al trabajador para ser más eficiente y responder a los requerimientos y retos de la empresa.

Para el área de Relaciones Laborales, es un documento que servirá de apoyo en función de asegurar el disfrute de los derechos y el consiguiente cumplimiento de las obligaciones que se desprenden de las relaciones que establecen patrones y trabajadores.

En el desarrollo organizacional la importancia es eminente desde el momento en que las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente, se establecen nuevos objetivos, se crean nuevos departamentos, las personas salen de la organización o cambian de cargos, nuevas son admitidas, la gente se desarrolla, modifica su comportamiento, sus actitudes, desarrolla nuevas motivaciones, crea nuevos problemas, etc.

Por ello y en virtud de que el D.O. es un sistema Global que tiene como objetivo buscar el desarrollo y consecución de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran, es que resulta relevante este enfoque.

1

**CAPITULO I**  
**"EL HOMBRE Y**  
**EL TRABAJO"**



## 1.1 ANTECEDENTES

La constante en el mundo Moderno es el cambio. Las circunstancias del entorno representan amenazas y oportunidades; las primeras ponen de relieve las dificultades de la organización, las segundas permiten poner en juego sus fuerzas para consolidar una posición o avanzar hacia otra. En el proceso muchas empresas han perdido la partida, otras han salido airoosas.

Hernández y Ballesteros (13) a este respecto señalan que : El momento histórico que vivimos hoy es más dinámico que los de la antigüedad, cuando un hombre apenas podía abarcar una idea o una corriente de ideas en toda su vida. Podemos decir que las ideas vivían más que los hombres, mientras que ahora los hombres viven más que las ideas, puesto que varias nacen y se desarrollan en una sola generación.

Este pensamiento está considerado por esa realidad de acuerdo a bases administrativas y la generación de teorías sobre éste se producen en lapsos cada vez menores. Así en la década de los setentas se han registrado más aportaciones en este campo que en toda la historia de la humanidad.

Sin embargo, los principios fundamentales de la acción humana organizada se han ido formando a través de toda la historia y básicamente se mantienen inmutables.

En la antigüedad, dice Aristóteles "Observando el desarrollo de las cosas desde sus orígenes, se obtiene una visión más clara". Hemos visto que el desarrollo industrial y las prácticas administrativas se han ido formando a través de la historia. por ello, resulta absurdo pensar que las teorías modernas sean producto de una generación iluminada o que alguien las inventó o las descubrió.

Las transformaciones y adelantos sucedidos de época en época obedecen a procesos históricos.

Las formas de comercialización, industrialización y producción han cambiado también y han tenido diferentes justificaciones.

Los Fenicios, por ejemplo, favorecieron el comercio, mientras los Egipcios formaron monopolios estables, fuertes y poderosos.

El pueblo judío, por otra parte, es el primero en aceptar el monoteísmo, practicó formas capitalistas desde 1000 años A.C., aproximadamente, e influyó en Europa en diversas épocas a través de las inmigraciones constantes que realizó.

Los Griegos matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores, en su organización social favorecieron el desarrollo industrial y con ello elevaron el nivel de producción.

El formador más importante de la sociedad moderna occidental fue el pueblo Romano, establecido bajo un estado sólido, organizado excelentemente y que logró un esplendor que pocas civilizaciones han alcanzado.

En el período medieval, después de la caída de Roma, la humanidad vive un retroceso económico. Esta época fue dominada por dos instituciones:

1. El sistema feudal; caracterizado fundamentalmente por su estructura cerrada de señores y siervos que se refleja en las concepciones sobre el comercio, siendo esto muy importante porque sólo podía atender los mercados locales y, la Iglesia; que impulso sus valores de orden social y religioso identificando el gobierno eclesiástico con el Estado.

2. En el campo comercial se impusieron criterios muy severos pues la actividad de los mercaderes se consideraba como ilícita. Estos valores conformaban el sistema económico medieval y en la última parte del medioevo se producen dos hechos importantes: PRIMERO, se desarrolla una creciente actividad comercial por un incremento en las actividades de los gremios de artesanos. Se da al mismo tiempo, un creciente intercambio comercial de productos entre los Estados. SEGUNDO, cambian los valores religiosos a partir de los escritos de Santo Tomás de Aquino, quien entre otras cosas, justifica contra la opinión establecida la actividad del mercader, sosteniendo que, aunque el comercio sea desagradable es un mal necesario y que el comercialismo tiene una función social.

Idalberto Cheverato (1) Con la Revolución Industrial se da término al Feudalismo y en 1776 la invención de la máquina de vapor y su posterior aplicación a la producción, una nueva concepción del trabajo vino a modificar completamente la estructura Social y Comercial de la época, provocando en el

orden económico, político y social cambios tan rápidos y profundos que, en un lapso aproximado de un siglo, fueran mayores que los ocurridos en el milenio anterior.

Burns divide a la Revolución Industrial en 4 fases:

1ª Fase: La mecanización de la industria y la agricultura.

2ª Fase: La aplicación de la fuerza motriz a la industria.

3ª Fase: El desarrollo del sistema fabril.

4ª Fase: Un espectacular desarrollo de los transportes y de las comunicaciones.

Para Burns, la Revolución Industrial se puede dividir en dos épocas bien definidas:

1ª Revolución Industrial de 1780 a 1860.- La Revolución del carbón y del hierro.

2ª Revolución Industrial de 1860 a 1914.- La Revolución del acero y la electricidad.

Para Burns las principales características de esta 2ª Revolución Industrial son las siguientes:

1. La sustitución del hierro por acero como material industrial básico;
2. La sustitución del vapor por electricidad y por derivados del petróleo como principales fuentes de energía;
3. El desarrollo de la máquina automática y un alto grado de especialización del trabajo;
4. El creciente dominio de la industria por parte de la ciencia;
5. Transformaciones radicales en los transportes y en las comunicaciones, los ferrocarriles son ampliados y mejorados;
6. El desarrollo de nuevas formas de organización capitalista;
7. La expansión de la industria hasta Europa Central, Oriental y hasta el extremo Oriente.

La mecanización obligó a la división del trabajo y a la simplificación de las operaciones, haciendo que los oficios tradicionales fueran sustituidos por las tareas semiautomatizadas, así va consolidándose el capitalismo y dando origen a una clase social, el proletariado, a partir de entonces se hace necesario atender

prioritariamente un objetivo: La producción; contemplando como primordial el factor Costo-Beneficio siendo éste la base para la sustitución de cualquier industria o Empresa.

Surgen diversos estudios de investigadores, entre ellos están : Taylor, quien es llamado padre de la Administración, sostuvo que para lograr un reducido precio de costo es indispensable que la empresa estimule al trabajador mediante una mayor remuneración.

Este autor realizó sus investigaciones en la industria metalúrgica de 1878 a 1884, observó muchas deficiencias en la operación fabril como por ejemplo:

- Que no había ningún sistema efectivo de trabajo.
- Que no había incentivos en los obreros por mejoras en su trabajo.
- Que las decisiones eran tomadas militarmente y por intuición experimental, más que por conocimiento científico.
- Que los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

A fin de subsanar estas deficiencias Taylor creó los siguientes mecanismos administrativos:

1. "Estudio de Tiempos y movimientos", con los instrumentos y métodos para efectuarlos apropiadamente.
2. "Supervisión funcional", propuso que las tareas fueran supervisadas por siete especialistas, jefe de cuadrilla, jefe de rapidéz, de reparaciones, tomador de tiempo, escribiente de circulación, encargado de disciplina.
3. Establecimiento de un departamento de planificación.
4. "Principio de excepción", (que implica atender aquellos asuntos que se han dividido de lo planeado).
5. El uso de reglas de cálculo, e instrumentos similares para ahorrar tiempo.
6. Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
7. Bonificación por tareas exitosas, es decir pago de incentivos por tarifas diferenciadas.
8. Estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.
9. Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.
10. Un sistema de rutas de producción.
11. Un sistema de costos.

Así, Taylor dio importancia al puesto y a su análisis con el sistema: "Medición de Tiempos y Movimientos" y la "Selección de Personal". La influencia del autor fue trascendente en Europa. Sin embargo, los efectos de su sistema fueron en ocasiones totalmente negativos, propiciando reacciones por parte del sindicato.

Como resultado de esta postura, el salario dejaba de ser el precio de una mercancía (la mano de obra), para convertirse en un principio motor que impulsa al trabajador a liberar energía y a crear riqueza. Al aplicarse las ideas de Taylor, se produjeron verdaderamente los primeros contactos entre la empresa y el trabajador, iniciándose el llamado período de utilización.

Taylor en su obra "Principios de Administración Científica" dice: "Nuestro primer paso fue la selección científica del obrero. Al tratar con los obreros bajo este tipo de administración, es una regla inflexible la de hablar y tratar con uno sólo por primera vez, puesto que cada obrero tiene sus capacidades y restricciones especiales y como no estamos tratando con obreros en masa, sino que tratamos de llevarlos individualmente a su más alto rendimiento y prosperidad".

Subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros: cada cual había que encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y con su potencial de aprendizaje dice:

"La ciencia en lugar de los hábitos tradicionales; la armonía y no la discordia; la colaboración y no el individualismo; el máximo rendimiento en lugar de la limitación del mismo; el desarrollo de cada obrero hasta la eficiencia y prosperidad máxima accesibles a él".

Taylor habla de la responsabilidad compartida y dice que hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a los directivos.

A su vez Henry Fayol 1841-1925 armonizó las actividades dentro de la empresa, formulando principios de carácter general.

Fayol atribuyó siempre con sus logros a la aplicación consecuente y sistemática de la administración, con una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables, que la experiencia humana a lo largo de los siglos había logrado y que él sintetizó y aplicó en forma científica. Detecta que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos; así define los cinco pasos del proceso administrativo que se debe seguir en toda empresa:

1. PREVISION O PLANEACION.
2. ORGANIZACION.
3. DIRECCION.
4. COORDINACION.
5. CONTROL.

Fayol hace referencia a la autoridad y dice: "Se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y a la autoridad personal formada de la inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etc. En un buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal". Fayol crea cinco principios de autoridad legal, que son:

1. DISCIPLINA. La define como "la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes".
2. LA UNIDAD DE MANDO. y dice que: "Un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior".
3. LA UNIDAD DE DIRECCION. "Un solo jefe para un solo programa, para un conjunto de operaciones que tienden a un mismo fin".
4. SUBORDINACION DE LO PARTICULAR A LO GENERAL. En este principio Fayol dice: "Debe prevalecer el interés de grupo, de la organización ante el interés personal".
5. REMUNERACION AL PERSONAL. Destaca que: "El salario debe ser justo y equitativo, en lo que sea posible".

Como resultado de la aplicación de sus principios, se produjeron los primeros contactos de "Integración" del productor de la empresa (1912), integración que ha sido afianzada e intensificada en el ámbito empresarial de todos los países en el transcurso de los años.

La mentalidad de la dirección cambio totalmente al considerar al personal enclavado en una unidad económica y sociológica, o sea, algo más que una unidad de producción. El hombre no es considerado como una máquina sino como un colaborador dotado de personalidad e integrado a la unidad de la empresa. Ello obedece a una necesidad social, económica, psicológica y además ética; este cambio, en efecto, se ha visto también influido por la posición ético moral, según la cual la fábrica, empresa o institución, además de ser una unidad económica, tiene misiones humanas trascendentes.

Con un nuevo enfoque psicológico de la Administración surgen otros investigadores como lo fue Elton Mayo sociólogo australiano. En 1924 estudió las condiciones de trabajo como luminosidad, fatiga, ruido y otras y su relación con la productividad. Comparó dos grupos, uno en el que se cuidaban estas variables y otro en condiciones normales, encontrando poca diferencia en los niveles de productividad, decidió retirar las condiciones especiales y eligió a un grupo de 6 personas para continuar con su experimento, a los empleados se les informó que participarían en un importante estudio destinado a mejorar las condiciones de trabajo de todos los empleados de la fábrica; por considerarse empleados distinguidos y tomados en cuenta la productividad se elevó, después de ello Mayo ordena anular todas las mejoras implantadas y la productividad nuevamente fue en aumento, la opinión de Mayo es que el factor fundamental para explicar los resultados era de carácter "psicológico" y la productividad había aumentado debido a que se había persuadido a los obreros a colaborar y se les había convencido de la importancia del experimento. Con ello descubre la importancia de la participación del ser humano y la influencia que este tiene en la buena marcha de la organización.

Hernández y Ballesteros (13) Es importante hacer hincapié en que la remuneración del personal es el precio de los servicios rendidos. Debe ser justa y hasta donde sea posible, proporcionar satisfacción tanto al personal como al patrón, es decir, dependerá del costo de la vida, de la abundancia o escasez del personal, de las condiciones generales del negocio después del valor del empleado y del modo de pago adoptado. Lo que se busca generalmente en el método, de pago es que:

- Se asigne una remuneración justa.
- Se estimule la perspicacia recompensando su esfuerzo bien encaminado.
- No conduzca al pago excesivo más allá de los límites razonables.

Es conveniente recordar las definiciones que Reyes Ponce (22) hace al respecto en su libro "Administración de Personal", conceptualizando El Salario, es el que se paga por hora o por día aunque sea liquidado semanalmente, este se aplica más bien a trabajos de taller o manuales; sin embargo, el sueldo se asigna a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina y se paga por mes o quincena.

Los problemas relativos a los niveles y escalas de salarios han constituido a partir de 1920, uno de los principales puntos de estudio, dentro de las cuestiones de la empresa con el fin de lograr que cada trabajador o empleado reciba una paga de lo más equitativa posible, en relación con el tipo de trabajo ejecutado y la manera personal de realizarlo (es decir su actuación frente al trabajo logrando así una mejora en las relaciones humanas y con ello un aumento en la productividad, aspecto realmente de gran importancia para cualquier empresa o institución).

Se debe tomar en consideración el que los salarios estén integrados por dinero únicamente, o que incluyan varias prestaciones como luz, alojamiento, alimentos, aunque estas tienen poca importancia siempre que el empleado esté satisfecho.

Desde el punto de vista psicológico, no hay duda de que una empresa estará mejor servida, en proporción a que sus empleados sean más vigorosos, más instruidos, más conscientes de su trabajo y más estables, si la empresa o el patrón se interesa en la gente con la cual colabora, en lo referente a su salud, diversiones y desarrollo además de otro tipo de prestaciones que favorezcan su bienestar.



Al respecto se anotan algunas teorías motivacionales como las siguientes:

Abraham Maslow sostiene que las necesidades son el motor del hombre y las jerarquiza en este orden de importancia:



También surge la teoría de Herzberg, quien en 1965 publicó sus investigaciones como "Las motivaciones y los factores higiénicos" la teoría dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes motivan favorablemente al personal, es decir, causan satisfacción, pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción, en cambio se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como factores físicos, limpieza, simpatía por los compañeros, están ausentes. En otras palabras la Teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción, pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuado no le causan satisfacción.

Otra teoría motivacional es la de Mc Clelland (1962). Para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores:

1. Realización de logro, las personas motivadas por este factor desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo o alcanzar metas aunque lo rechace el grupo.
2. Afiliación, estas personas están más interesadas en establecer contactos personales cálidos.
3. Poder, las personas tratan de influir sobre los demás.

## 1.2 ESTADO ACTUAL.

Desde el surgimiento de la Revolución Industrial hasta nuestros días, uno de los factores más importantes que han influido para que la situación en nuestro país sea llevadera, es sin duda el trabajo en todos sus ámbitos, desde pequeños productores hasta grandes industrias.

Al respecto señala Arias (2) que el hombre como sistema biopsicosocial es una unidad indivisible, de esta manera se explica la conducta del mismo, la integración de estos factores no es estática, nunca permanece igual a lo largo del tiempo; experimenta cambios y día a día se agregan experiencias o conocimientos, ideas, etc.

Sobre este punto, Hernández y Ballesteros (13) comentan que una de las necesidades humanas para el hombre ha sido organizarse para alcanzar algún objetivo, porque vive en grupos y se desarrolla en grupos para protegerse del medio ambiente. En la época actual el hombre necesita organizarse cada día más para producir lo que requiere: alimentación, vestido, habitación, etc.

Con base en esto, se ha regido la subsistencia del hombre hoy en día reflejados en empresas u organizaciones que satisfacen muchas de las necesidades que demanda la sociedad en que vivimos: éstos, son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos:

**MATERIALES:** dinero, materia prima, equipos, etc.

**TECNICOS:** procedimientos, instructivos, manuales, etc.

**HUMANOS:** habilidades, conocimientos, experiencia, motivación, salud, etc. de los miembros de la organización.

Toda organización puede considerarse como un sistema o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufren cambio.

El sistema requiere de ciertos insumos (materia prima, dinero, habilidades, esfuerzo, etc.) que son procesados y dan lugar a resultados (producción, utilidades, satisfacción de los miembros de la organización, etc.) .

En este sentido Kenneth (16) comenta que : Es necesaria una óptima planeación en las organizaciones lo que puede implicar la movilización de personas dentro de ella: cambios en las relaciones de informes: intercambio de las actividades y funciones de los individuos, departamentos y grupos; mejora en las relaciones de trabajo y la efectividad organizacional; cambios en la forma de una organización para que sea funcional un centro de garantías, etc.

La planeación en la organización es frecuentemente un ejercicio de solución de problemas, un ensayo para anticiparse o adaptarse a una situación cambiante y mejorar el comportamiento y efectividad de una organización.

Estos aspectos son reforzados también por Arias (2) quien anota que los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la actitud que impera es la de cooperación y confianza.

En la actualidad muchas de las organizaciones tienden hacia el cambio ya que es evidente la competencia que se avecina con el Tratado de Libre Comercio. Todos entendemos de alguna manera que esa competencia es y será cada día más implacable y que sólo los más aptos y preparados serán capaces de permanecer con cierta ventaja sobre las demás. En años anteriores habíamos sobrevivido con productos y servicios "aceptables" para nuestro mercado interno, con actitudes y formas de actuación erráticas que nos han colocado en una crisis no sólo económica sino de valores humanos a la cual nos ha sido muy difícil sobreponernos.

Es por ello que ahora es más frecuente encontrarnos con hombres, organizaciones públicas, empresas privadas, etc., que trabajan y viven con modelos de calidad, esto con el fin de mantenerse vigentes y en la preferencia de sus clientes, con productos y servicios de bajo costo que pueden competir con los mejores del mundo. Esta superioridad la proporciona la calidad, pero con un proceso planeado, continuo y permanente, con un sistema, como una forma de vida y como una cultura . Debemos estar conscientes de que el cambio no se da por decreto, imposición o la simple convicción de hacer bien las cosas. Se requieren acciones y esfuerzos efectivos y recursos bien canalizados; pero sobre todo necesitamos tomar un compromiso personal, serio y auténtico con la calidad, ya que somos los responsables de la construcción del futuro de nuestro país y del mundo entero.

Existen diversos autores que hablan de calidad, entre ellos Edwards Deming, estadístico norteamericano quien contribuyo a la creación del Milagro Japonés, él describe la calidad como: "Un alto grado de uniformidad y confiabilidad en el producto a bajo costo y de acuerdo a las exigencias del mercado", considera que la alta dirección es responsable del 85% de los problemas de calidad mientras que los trabajadores sólo del 15% .

Recomienda 14 puntos para administrar la calidad, que son:

- 1.- Crear consciencia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- 2.- Adoptar la nueva filosofía.
- 3.- No depender de la inspección masiva.
- 4.- Eliminar la adjudicación de contratos basándose exclusivamente en el precio.
- 5.- Mejorar en forma continua y permanente en sistema de producción y servicio.
- 6.- Sustituir la capacitación en el trabajo.
- 7.- Sustituir el liderazgo.
- 8.- Sustituir el temor.
- 9.- Desechar las bromas que impiden el no hacer bien el trabajo.
- 10.- Eliminar slogans, exhortaciones y metas numéricas para la fuerza laboral.
- 11.- Eliminar cuotas numéricas.
- 12.- Sustituir un programa vigoroso de educación y re entretenimiento.
- 13.- Tomar medidas para lograr la transformación.
- 14.- Concientizar a todos los miembros de la empresa en la existencia del cliente y de su satisfacción permanente haciendo énfasis en la existencia del cliente interno y externo.

Joseph M. Juran, eléctrico y abogado junto con Deming es participe del éxito de sus procesos de calidad, quien define a ésta como: "Un producto o servicio adecuado al uso y en conformancia con las especificaciones"; para Juran existen dos aspectos esenciales de la calidad que son los aspectos técnicos y los humanos, piensa que los círculos de calidad favorecen la comunicación entre la gerencia y los trabajadores.

Menciona 10 pasos para el mejoramiento de la calidad:

- 1.- Crear conciencia de la necesidad y la oportunidad de mejoramiento.
- 2.- Determinar metas de mejoramiento.
- 3.- Organizarse para lograr esas metas, crear comités, equipos y reuniones.
- 4.- Proporcionar entrenamiento.
- 5.- Desarrollar proyectos para la resolución de problemas.
- 6.- Reportar progresos.
- 7.- Dar reconocimientos.
- 8.- Comunicar los resultados.
- 9.- Mantener los registros.
- 10.- Mantener la mejora dentro de los sistemas y procesos de la compañía.

Para Phillip B. Crosby, su concepto de calidad es el siguiente: "Cumplir con los requisitos mediante la prevención, bajo un estándar de realización de cero defectos y cuya medida es el precio del incumplimiento.

Propone 14 pasos para la implantación de un proceso de calidad:

- 1.- Compromiso de la dirección.
- 2.- Formación del equipo del mejoramiento de la calidad.
- 3.- Medición.
- 4.- Costo de la calidad.
- 5.- Crear conciencia de la calidad.
- 6.- Acción correctiva.
- 7.- Planear el día "Cero defectos".
- 8.- Educación al personal.
- 9.- Celebración del día "Cero defectos".
- 10.- Fijación de metas.
- 11.- Eliminación de causas de error.
- 12.- Reconocimiento.
- 13.- Consejos de calidad.
- 14.- Repetir todo el proceso.

Kaoru Hishikawa, químico de la Universidad de Tokio dice: "La calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor", menciona que la calidad total es un compromiso de todos en la organización y el humanismo en las empresas es obtener la participación con voluntarismo y desarrollo de las personas mediante el uso de su inteligencia.

Anota 6 criterios para la revaluación conceptual de la gerencia:

- 1.- Primero la calidad no las utilidades a corto plazo.
- 2.- Orientación hacia el consumidor no hacia el productor.
- 3.- El siguiente proceso es el cliente, derribar las barreras del seccionalismo.
- 4.- Utilización de métodos estadísticos.
- 5.- Respecto al ser humano como filosofía administrativa, administración totalmente participativa.
- 6.- Comunicación interfuncional, énfasis en lo horizontal.

William E. Conway fue presidente de Nashua Corp., su concepto de calidad es "El desarrollo, manufactura, administración y distribución de productos consistentemente a bajo costo y servicios que los clientes desean o necesitan".

Propone 6 herramientas para la administración de la calidad:

- 1.- Habilidades en relaciones humanas, fomento de la motivación y el entrenamiento de todo el personal.
- 2.- Sondeos y encuestas estadísticas para medir el progreso futuro.
- 3.- Técnicas estadísticas sencillas.
- 4.- Control estadístico del proceso.
- 5.- Visualización de los procesos y soluciones.
- 6.ª Técnicas sencillas de simplificación del trabajo.

### 1.3 CONCLUSIONES.

Con base en lo establecido por Arias (2), Hernández y Ballesteros (13) y Kenneth (16); se puede concluir que el elemento principal que debe tomarse en consideración al hablar del trabajo, ya sea en la época antigua o en nuestros tiempos es sin lugar a duda el factor humano; coinciden los autores en fundamentar que es el trabajo una de las actividades indispensables para la supervivencia del ser humano y por tanto y de acuerdo a la experiencia el hombre obtiene mayor beneficio realizando el trabajo en grupo.

De aquí que las empresas y organizaciones existentes en el medio ambiente que impera en nuestro país, han dado prioridad al impulso de la fuerza de trabajo que son los recursos humanos en cuanto a su bienestar y su desempeño dentro del lugar en que laboran motivando a la gente y propiciando un mejor desempeño en el trabajo, lo que se ve reflejado en el incremento de los índices de productividad de cualquier empresa u organización sea cual fuere su línea, ya que el recurso humano, es el activo más importante en al Empresa y debido a lo que representa el hombre como unidad biopsicosocial y como ser humano, se debe dar singular importancia a aquéllos aspectos psicológicos determinantes para un óptimo comportamiento del trabajador dentro de su área laboral y estos son: Las recompensas, reflejadas en una justa remuneración, procurar la motivación al brindar a los empleados atención hacia los aspectos que para ellos tengan importancia: así mismo brindarles la información necesaria respecto de los objetivos de la empresa y de la importancia que reviste la labor que desempeñan en beneficio de la empresa.

Otro punto importante es dar a conocer el producto terminado con el cual el trabajador contribuyó y con ello darle valor justo a su trabajo y a su persona como factor determinante en el proceso productivo y retroalimentarlo día a día en su rendimiento y bienestar, respetando así su dignidad.

Por otra parte se hace necesario ser cada vez más competitivos por lo que hoy se le da auge a los programas de calidad retomando las teorías de diferentes autores que se han mencionado anteriormente. Sin embargo, cabe reflexionar que aunque todos los seres humanos en esencia somos iguales, existen diferencias individuales y culturales que hacen que cada pueblo tengan sus rasgos de pensamiento y de conducta característicos y a veces diametralmente opuestos a los diferentes grupos humanos que pueblan la tierra,

esas características distintas que forman la cultura han sido adquiridas a lo largo de la historia de cada pueblo y en ellas han influido factores tales como el clima, la alimentación, la religión, el hábitat, formas de gobierno, el trabajo, etc., lo cual significa que lo que puede funcionar para un país no necesariamente dará resultados en otro; por ello, cada País deberá desarrollar sus propias formas de conseguir la calidad y por lo tanto productividad y competitividad.



# **CAPITULO II**

## **"VALORACION DE PUESTOS"**

## 2.1 NECESIDAD DE ESTABLECER LA VALORACION DE PUESTOS.

La valoración de puestos que es empleada en las organizaciones, contribuirá a evitar los problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios.

Arias (2) argumenta lo siguiente como parte esencial de la valoración de puestos:

### A. Necesidad Social.

Sin duda uno de los más grandes problemas que han tenido que afrontar las organizaciones a través de los tiempos ha sido remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan, ya que es una de las principales causas de conflicto cuando se trata de fijar salarios.

Dado el gran porcentaje de población que encuentra su forma de vida mediante la prestación de servicios por contratos de trabajo, la importancia del establecimiento de salarios justa resulta evidentemente de una gran trascendencia social.

### B. Necesidad Legal.

El legislador consciente de los problemas que presentaban los trabajadores, hizo aparecer en la fracción XXVII del Artículo 123 Constitucional, como condición nula que no obliga a los contrayentes aunque se exprese en el contrato, aquélla que fije "un salario que no sea remunerador a juicio de las juntas de conciliación y arbitraje".

El Artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo, establece que: "para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual". La única forma de lograr esto es mediante una técnica que elimine la subjetividad.

### C. Necesidad Económica.

Por último, siendo los salarios el principal canal distribuidor de la riqueza, es necesario estar seguros que tal derrame se realiza con el fin de evitar los problemas expuestos en los puntos anteriores. Por otro lado, contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un mayor grado de certidumbre.

#### 2.2 ¿ QUE SON LAS TECNICAS DE VALORACION Y CUAL ES SU APLICACION ?

La valoración de puestos como técnica es una herramienta básica para la planeación y organización de las empresas, de ahí la importancia que reviste este tema. Uno de los principales autores que han estudiado estas técnicas es sin duda Agustín Reyes Ponce (22), quien al respecto anota en su definición que la valoración de puestos es: "Un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal".

La valoración de puestos es un sistema técnico y como tal, establece un conjunto ordenado de principios y reglas que se fundan, en cuanto es posible, en elementos objetivos y científicos.

El fin inmediato de la valoración de puestos es establecer la situación de cada puesto, superior o inferior, respecto de los demás. La relación de importancia que indica una valoración sólo vale para la empresa en la que se realizó.

Entendemos por valoración del trabajo, dice Perego y Riccardi (19), todos aquellos métodos de observación o aquellas disposiciones de carácter uniforme y general mediante los cuales estimamos el trabajo de cada empleado, referido naturalmente al tipo de prestación que le es requerido y por el cual recibe una remuneración convenida en dinero, considerada la más equitativa por ambas partes.

Un sistema de valoración constituye una ayuda para los jefes, tanto para los de alta dirección como para los de mandos intermedios, con el fin de poder lograr una valoración correcta e imparcial de las tareas de los propios subordinados.

Enfocando en forma más precisa las múltiples cualidades del trabajador o empleado que se tiene como subordinado. En todos los casos es un instrumento para dirigir y administrar al personal.

Las técnicas de valoración se han propagado lentamente, sustituyendo la vieja fórmula del "rendimiento" con cuyo término entenderemos la capacidad actual de producción del empleado, o mejor dicho su medida de producción.

Con el término "Valoración", no sólo nos referimos a la cantidad y calidad del trabajo realizado por el productor, sino también y especialmente, al carácter, a la conducta, al comportamiento y a los méritos personales del mismo, el trabajador no es considerado ya como un elemento abstracto del proceso de producción, sino que es relacionado e integrado con sus compañeros. Esto explica la variedad de terminología que se ha intentado adoptar, como la "valoración de méritos", "valoración del trabajo", "valoración del personal", etc., todos cuanto se consideren forman parte, en resumen, de un único y complejo sistema de valoración.

Las técnicas de valoración de la capacidad del personal, en el fondo han sido siempre utilizadas por los empresarios pero la necesidad de valorar en particular a los trabajadores o empleados sobre una base científica, surge con la necesidad que los empresarios han tenido que hallar métodos prácticos para seleccionar al personal.

De hecho, las Técnicas de Valoración permiten la obtención de un inventario bastante preciso de las habilidades, hábitos y características personales de los empleados, ofreciendo al jefe un cuadro suficientemente exacto de las buenas cualidades, las deficiencias y la capacidad de integrarse con los demás, lo que posee el empleado y que permite la exacta valoración del mismo con relación a sus compañeros.

A su vez, este inventario constituye para la empresa un elemento de valoración, basándose en él resultará fácil considerar la necesidad de adiestramiento y permitirá finalmente el desarrollo de las buenas relaciones humanas y empresariales.

Por otra parte, las técnicas de valoración que se han desarrollado en los últimos 20 años, encuentran una justificación en la tendencia científica que contiene la obra de Taylor y sus seguidores. En efecto, los estudios iniciales sobre las diferencias individuales en las actividades de trabajo, que fueron desarrolladas por Taylor, Gilbreth y otros, se dirigían esencialmente a un análisis de los movimientos necesarios para la ejecución de un determinado tipo de trabajo, con vistas a una aumento de la producción.

Los objetivos esenciales, inmediatos e indispensables en la valoración de puestos son:

**A. OBTENER LA CORRECTA JERARQUIZACION Y REMUNERACION DEL PERSONAL.**

La jerarquización apropiada de los puestos es de singular importancia cuando el trabajo de un obrero o un empleado es juzgado erróneamente superior a otros, es inevitable la tendencia de subordinar a éstos primero. Cuando este fenómeno se repite varias veces en una empresa, engendra una serie de pequeños desajustes que, en su conjunto, entorpecen el funcionamiento de la negociación, lesionando su acción productora. Es decir una correcta jerarquización de los puestos, favorece por el contrario la organización y la eficiencia de las empresas.

**B. REALIZAR LA JERARQUIZACION DE LOS SALARIOS.**

La valoración de puestos, por sí sola, no aprecia la justicia en el momento de los salarios absolutos, pero señala la injusticia en los salarios relativos; en otras palabras: no siempre determina cuánto debe pagarse a un trabajador, sino que sólo indica si lo que se le paga guarda la debida relación con lo que reciben los demás.

Acertadamente hace notar Barbour: "La injusticia en el pago de los salarios relativos, da lugar a más conflictos que la misma injusticia de los salarios absolutos porque, en el primer caso, el término de comparación está a la vista por tratarse de la misma unidad de trabajo, lastimándose con ello más intensamente la dignidad del lesionado".

Una técnica complementaria de la valoración de puestos, es la encuesta regional de salarios que ayuda a corregir la injusticia de los salarios absolutos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares.

### C. ESTRUCTURAR LOS SALARIOS Y ESTABLECER POLITICAS.

La línea de salarios que se constituye como resultado de la valoración de puestos, permite conocer en forma tangible si estos ascienden con rapidez, o por el contrario si hay desproporción en los salarios pagados de un departamento a otro, etc.

### D. COLOCAR EN LA POSICION ADECUADA UN TRABAJO NUEVO.

En un sistema empírico, al crearse un nuevo puesto, ni la empresa ni los trabajadores tienen elementos objetivos y seguros para fijar su posición y su salario. Su remuneración se establece sin base técnica, por meras apreciaciones subjetivas. La valoración de puestos, permite en cambio, establecer desde un principio y en forma segura la colocación y el salario que deben señalarse al nuevo puesto.

### E. FIJAR SALARIOS ABSOLUTOS.

Aunque la valoración de puestos no se refiere directamente al salario absoluto, proporciona elementos objetivos indispensables para fijarlo con mayor justicia, como son la habilidad que exige los riesgos que supone, etc., elementos que se estilán y ponderan dentro de esta técnica.

### F. ESTABLECER SALARIOS E INCENTIVOS.

Cuando con los salarios básicos existen injusticias, cualquier sistema que venga a incrementar la retribución de los trabajadores proporcionalmente a su productividad, no hará sino aumentar aquéllos, a la manera como una proyección que agranda una figura, hace más apreciable a los defectos que en ella apenas eran perceptibles.

## G. PERMITIR UN AJUSTE PERMANENTE DE SALARIOS.

Quizá este beneficio menos aparatoso, pero el más apreciable. Un sistema de valoración de puestos bien administrado, permite hacer ajustes de salario cada vez que ello se requiere evitando que se acumulen injusticias y descontentos, que reunidos, provocan intenso malestar y hasta un rompimiento de la armonía que debe existir entre el personal y la empresa.

Si los trabajadores intervienen en el plan, se acostumbrarán a considerar la importancia de su trabajo de acuerdo con los datos de la valoración, con lo que disminuirán automáticamente los descontentos con motivo del pago de salario.

Para que la valoración rinda todo su fruto, es necesario precisar las finalidades concretas a las que se destina para amoldarla mejor a las mismas.

El darle el valor justo a las actividades que cada persona desempeña en su respectivo puesto, es uno de los aspectos que nos preocupa y del cual nos ocupamos dado que el hombre es el factor esencial en todo proceso de trabajo.

### 2.3 VENTAJAS DE LAS TECNICAS DE VALORACION.

En específico se pueden mencionar las siguientes:

- A. Crear la capacidad de asumir las responsabilidades delegadas.
- B. Crear un sentido de adaptación del trabajo en general y de adaptación a un trabajo determinado, basándose en el principio: "Hombre adaptado al puesto apropiado".
- C. Crear una aplicación positiva y un interés creador en el trabajo.
- D. Mejorar el grado de presencia en el trabajo, disminuyendo así las variaciones diarias de la plantilla de trabajo.
- E. Sentar las premisas lógicas para una actitud positiva hacia la empresa, hacia los jefes, hacia los compañeros y hacia las propias obligaciones del trabajo.
- F. Crear la capacidad de realizar trabajos más difíciles destinándose a ello hombres susceptibles de perfeccionamiento.
- G. Crear una línea general de ascensos en la empresa, basada en la validez del criterio de valoración.
- H. Aumentar el sentido de responsabilidad sobre el material confiado en el trabajo.
- I. Crear una mentalidad y un comportamiento por parte de la empresa que, al mismo tiempo que garantice la máxima valoración individual, identifique ésta con el máximo de incentivo que permiten los intereses de la colectividad de la empresa.
- J. Desarrollar un sentido de cooperación.
- K. Crear y fomentar una mentalidad que tenga conciencia de los costos.



- L. Sentar las premisas para un sentido de confianza con el fin de garantizar que la valoración del personal favorezca también los intereses de la empresa.
- LL. Crear condiciones de trabajo con las cuales se acentúen las medidas protectoras de la integridad física del trabajador.
- M. Propiciar el interés del empleado hasta desarrollar el máximo grado de honestidad, imaginación, laboriosidad, iniciativa, inteligencia e interés: porque estas dotes constituyen un patrimonio de extraordinario valor no sólo para el, sino para la empresa en la que trabaja.
- N. Establecer normas unívocas de criterio de valoración.
- O. Crear un interés hacia la capacidad de asimilar nuevos conocimientos.
- P. Tener debidamente en cuenta la antigüedad y la continuidad de servicio.
- Q. Tener presente la situación familiar del empleado, que puede en determinadas circunstancias, influir en su rendimiento.
- R. Valorizar la personalidad, las cualidades personales y los hábitos del empleado, teniendo en cuenta sus condiciones físicas y la influencia que estas puedan ejercer en su comportamiento.
- S. Considerar debidamente la calidad y cantidad de su trabajo así como su actitud hacia el mismo.
- T. Valorizar los aspectos positivos del comportamiento individual, tales como la autoconfianza y la fe en la propia capacidad.
- U. Tener una percepción exacta de la rapidez de asimilación del productor.
- V. Catalogar la aptitud para desempeñar funciones de supervisión del trabajo realizado por otros.

1. Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa le será utilísima pues por razón de sus funciones, necesariamente tienen sólo una vista de conjunto de los trabajos concretos.
2. Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
3. Los trabajadores realizan mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
4. Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

**CAPITULO III**  
**"TECNICAS DE VALUACION**  
**DE PUESTOS"**

Existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago. La evaluación de puestos esta relacionada con la obtención de datos que permiten una conclusión acerca del precio del puesto.

El proceso de análisis y evaluación muestra las diferencias esenciales entre los puestos.

Los métodos de evaluación pueden ser divididas en dos grandes grupos:

- |                          |   |
|--------------------------|---|
|                          | 1.- Jerarquización de Cargos.                     |
| Métodos no Cuantitativos | 2.- Categorías predeterminadas (o clasificación). |
|                          | 3.- Evaluación por puntos.                        |
| Métodos Cuantitativos    | 4.- Comparación por factores.                     |

### 3.1 METODO DE LA COMPARACION SIMPLE O JERARQUIZACION

Consiste en la comparación y en la clasificación de los puestos, según su importancia, ya sea en orden creciente o decreciente en base a la siguiente información:

	Lo que hace	Tareas o atribuciones ejecutadas
	Cuando lo hace	Periodicidad Diariamente Semanalmente Mensualmente Anualmente Esporádicamente
CONTENIDO DEL PUESTO	Como lo hace	Personas Supervisadas Máquina o Equipos utilizados Materiales utilizados Datos o información utilizada
	Donde hace	Local y Posición -Ambiente de trabajo. -Actividad parada o en movimiento. -De pie o sentado.

## Por qué hace      Objetivos del Cargo

Este es probablemente el método más simple para aplicar ya que no exige muchos detalles para su análisis y se puede realizar con relativa rapidez y con un mínimo de costo en tiempo, energía y recursos.

Es un método no analítico en el que los cargos no son detallados en sus elementos, componentes y requisitos, sino comparadas como "todas"; es un método no cuantitativo, porque no da ninguna indicación de grado de diferencia entre los cargos, sino que simplemente indica si un puesto requiere más o menos de un individuo, o si es más o menos importante para la organización que otro como su nombre lo indica, este método produce un orden de jerarquización de cargos. Desventaja: Suele llegar a ser muy subjetivo.

### 3.2 METODO DE GRADACION PREVIA.

Consiste en clasificar los puntos en niveles, clases o grados de trabajo, previamente establecidas.

De las etapas principales pueden distinguirse las siguientes:

#### a) Fijación previa de grados de trabajo.

Tomando en cuenta las características de las labores que se desarrollan en la empresa, se fijan determinados grados o niveles de trabajo (ordinariamente de 5 a 8) en las que pueden quedar clasificados todos los puestos de la empresa; un ejemplo de esto podría ser; empleados no calificados, empleados calificados y funcionarios; continuando con el ejemplo anterior, se puede colocar al mensajero y al mozo de aseo dentro del primer grado y a las secretarías, taquimecanografías y recepcionistas en el segundo; y al jefe de oficina y gerente en el tercer grado.

#### Ventajas.

- Es sencillo y rápido.
- Es aceptado por los trabajadores con relativa facilidad.
- Requiere de bajo costo para su instauración y mantenimiento.
- Se presta para hacer valuaciones en empresas que cuenten con grupos bien definidos.

## Desventajas.

- Constituyen un juicio superficial sobre el valor de los puestos.
- Las aprecia globalmente, sin distinguir los elementos o factores que las integran.
- No establece jerarquías entre las puestos clasificados en el mismo grado.

### 3.3 METODO DE ALINEAMIENTO.

Ordena los puestos de una empresa, valiéndose de la promediación de las series de orden, formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, con respecto de los puntos básicos.

Etapas principales:

#### 1.- Integración de un Comité.

Preferentemente conformado por sus miembros que son; dos supervisores, dos representantes de los trabajadores, un miembro del departamento de personal y un técnico asesor.

#### 2.- Fijación de puestos tipo de la siguiente manera.

- Que su contenido no esta fácilmente sujeto a discusiones.
- Que los puestos no sufran cambios frecuentes, ni en obligaciones ni en salario.
- Que sean los más sobresalientes en la empresa y en la rama industrial de que se trate.

Se escogen como puestos tipo uno que se halle en la ínfima categoría y otro de la máxima, los demás se procura escogerlas en forma que sus salarios se encuentren a distancias similares; el número de puestos tipo que se usan depende de la empresa pero nunca debe ser mayor de un 20% del total de puestos.

#### 3.- Formación de series de orden.

Cada miembro del comité debe ordenar los puestos tipo en una serie de acuerdo con el orden de importancia que les asigne, el primer lugar lo ocupará el puesto de mayor importancia y por el que según su criterio se considere acreedor a la mínima remuneración.

Se entrega a cada miembro del comité un grupo de tarjetas, igual al número de puestos tipo, en cada una de las cuales aparezca el nombre de uno de esos puestos y una breve descripción de sus obligaciones y requisitos.

Es aconsejable comenzar por la determinación de los puestos primero y último pues servirán de base para ordenar las demás de la serie; segundo y penúltimo; tercero y antepenúltimo, y así sucesivamente.

#### 4.- Combinación y Promediación de Series.

El jefe del comité pregunta a cada miembro del mismo, el orden en que considera deben colocarse los puestos tipo, y se registra en una forma especial el orden que se propone, colocando frente al nombre del puesto el número de orden que aquel le haya fijado en su serie; se saca el promedio de los números que corresponden a cada puesto tipo, haciendo la suma de esos números y dividiendo el total obtenido entre el número de miembros.

#### 5.- Ordenamiento de los puestos tipo.

Se inscriben los puestos, en el orden que indiquen los valores resultantes de los promedios que se obtuvieron, comenzando por las que tengan un promedio superior y se colocan los salarios que se están pagando por cada puesto.

6.- Para mayor seguridad y exactitud, se repiten las operaciones anteriores.

#### 7.- Arreglo de los salarios fuera de orden.

El ajuste de los salarios de los puestos tipo, cuyo valor no corresponden con el orden obtenido, se hacen por medio de negociaciones con el sindicato.

#### 8.- Clasificación de los demás puestos.

Los puestos que quedan por valorar, se comparan con los puestos tipos a fin de determinar su posición relativa dentro de la lista.



### Ventajas del Método.

- Es fácil, rápido y puede ser comprendido por los trabajadores.
- Supone mayor seguridad a partir de la realidad, y no de criterios preestablecidos.
- Representa un promedio de apreciaciones y, por lo mismo, una mayor garantía de reflejar la realidad.
- Puede ser útil en empresas de escaso personal.

### Desventajas.

- Toma el puesto en su conjunto sin analizar los elementos o factores que los integran.
- Representa un promedio de apreciaciones subjetivas, que no se fundan en elementos técnicos en suficiente amplitud.
- Considera iguales distancias entre cada puesto y entraña el peligro de que los salarios reflejen esa situación, en desacuerdo con las diferencias que realmente deben existir.

### 3.4 METODO DE VALUACION POR PUNTOS.

Es el que mejor permite cambios accidentales que lo adopten a las circunstancias particulares de cada empresa.

Consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, a cada uno de los factores que lo forman.

En este caso no es estrictamente necesario formar un comité ni determinar puestos tipo; se inicia con la determinación de factores en las que deben distinguirse los casos; a) los requisitos que deben llenar esos factores y b) el procedimiento para encontrarlos y escogerlos.

- 1.- **Objetividad:** Los factores que se usen deben referirse a los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo, así como los factores "Riesgos del puesto"; "Complejidad del puesto", etc.

Los factores que deben escogerse dependen de la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa, y aún de los tipos de trabajo predominantes.

- 2.- **Discriminación:** Esta característica supone que lo que el factor define, debe darse en todos los puestos en distinto grado, para poder diferenciar su valor, en relación con dicho factor.
- 3.- **Totalidad:** Implica que los factores que se usen en la valuación, sean tales, que puedan aplicarse a todos los puestos comprendidos dentro de su ámbito.
- 4.- **Necesidad:** Implica que el número de factores que deben usarse siendo cuatro los factores genéricos; capacidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.
- 5.- **Diferenciación:** Los factores no deben superponerse, ni total ni parcialmente, porque aumentaría la puntuación de aquellos puestos que las tuvieran en alto grado y se reduciría el valor de aquellas que las poseen en grado inferior.

#### A. Se deben establecer grados en los factores.

Estos grados sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos ejemplo: factor "conocimientos", puede comprender 1º Saber leer, escribir y contar, 2º Educación primaria, 3º Educación secundaria, 4º Bachillerato o carrera corta, 5º Grado universitario; es frecuente señalar de 4 a 8 grados.

#### B. Definir factores y sus grados.

No se trata de formular definiciones técnicas ni elevadas, sino de una explicación precisa y clara determinando así un "puesto típico" ejemplo: factor "Instrucción", se definió como "No requiere saber leer y escribir y como puesto típico se cito el de peón; en cambio en un grado que comprenda "nivel académico" podría citarse al médico de la empresa o al abogado de la misma.

#### C. Ponderación de factores.

Es la asignación que se hace a cada uno de ellos de un determinado valor o "peso" en base a la característica del trabajo y comparado con la importancia de las demás características. Esto debe ser expresado en porcentajes, se considera como si todos los factores usados en la valuación tuvieran juntas un valor de 100 a fin de asignar a cada uno cierto número de unidades ejemplo: al factor responsabilidad 20%; a condiciones de trabajo 15%; al factor habilidad a 50%; y al factor esfuerzo 15%.

#### D. Asignación de puntos a los grados.

Se entiende por punto, una unidad sin valor absoluto, y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

El señalamiento de puntos a los factores y sus grados, varía de acuerdo al sistema de progresión que se adopte: aritmética, geométrica o irregular.

- a) Progresión Aritmética: En la distribución de puntos por este método, los pesos sirven como puntos para el primer grado, el segundo se obtiene multiplicando por dos estos pesos, el tercero multiplicando por tres, y así sucesivamente.
- b) Progresión Geométrica: Para establecer el número de puntos que corresponden a cada grado de un factor, debe aplicarse la fórmula del último término de una progresión geométrica, éste, se obtiene multiplicando el primero, por la razón, elevada a una potencia igual al número de términos que haya antes del que se busca, menos uno.

$$L = ar^{(n-1)*}$$

De forma más practica se puede determinar que el primer término será siempre el peso del factor y la razón dos, y se puede sacar en forma fácil, el número de puestos para cada grado respecto de un factor concreto.

1 <sup>er</sup> grado.	Se multiplica el "peso" por 2.
2 <sup>o</sup> grado.	Se multiplica el "peso" por 4.
3 <sup>o</sup> grado.	Se multiplica el "peso" por 8.
4 <sup>o</sup> grado.	Se multiplica el "peso" por 16.
5 <sup>o</sup> grado.	Se multiplica el "peso" por 32, etc.
6 <sup>o</sup> grado.	Se toman los pesos como puntos.

### 3.5 METODO DE COMPARACION DE FACTORES.

Consiste en "ordenar" los puestos de una empresa, en función de sus factores principales (habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo) y aparte, de acuerdo con un valor monetario que se asigne a cada uno de los citados factores, combinando por fin ambos resultados.

Etapas principales:

1.- Integración del comité y determinación de puestos tipo.

Para que exista uniformidad, cada uno de los miembros del comité debe expresar, con la mayor precisión posible, como entiende cada uno de los puestos escogidos con base en su "descripción".

2.- Selección de factores.

Para este método se aconseja no usar un número de estos superior a 6.

3.- Distribución del salario entre los factores.

Establecidos los puestos tipo y los factores que se usaran, se determina ante todo el salario que corresponde a cada uno de los puestos tipo y se pide a los miembros del comité que distribuyan ese salario entre los diversos factores adoptados.

4.- Promediación de salarios por factor.

Se promedian las cantidades que cada uno de los miembros del comité asignó a los puestos dentro de cada factor.

5.- Formación de series en función de cada factor.

Se lleva a cabo una valuación por alineamiento tomando en cuenta uno solo de los factores adoptados por ejemplo: "habilidad" y se promedia en base a los registros de cada uno de los miembros del comité.

**6.- Registro general de las series formados por factor.**

Obtenidas tantas series como factores adoptadas , el jefe del comité registra los resultados finales de cada alineamiento.

**7.- Comparación del orden de puestos con la escala de salarios.**

Se hace una comparación entre los dos grupos de series finales obtenidos o sea, el que resulte de la formación de series por factor y el que se obtuvo del registro general de las series formadas.

**8.- Determinación de las series finales por factor.**

**9.- Valuación de los demás puntos.**

Se toma cualquier otro puesto, y se va discutiendo por el comité, respecto de cada factor, cual es el sitio que dicho puesto ocupa en relación con los puestos tipo definitivamente valuados.

### 3.6 METODO DE ESCALAS Y PERFILES HAY EDWARD N. HAY 1984

PASO 1. Las descripciones de los puestos se preparan cuidadosamente. El programa tiene por objeto la valuación de puestos. Solamente si existe una descripción sistemática de cada puesto será posible entender la dificultad e importancia del puesto para la empresa.

PASO 2. Cada descripción es estudiada por el comité de valuación de puestos, un grupo representativo de ejecutivos de la empresa, ayudados por un consultor. Se consideran tres factores principales.

Saber = Habilidades

Pensar = Sol. Conc. Prob.

Actuar = Respons. por resultados

Usando tablas de valuación, se asignan puntos por factor a cada puesto. El número total de puntos representa la dificultad relativa (Saber, Pensar) del puesto y la importancia (Actuar) que tiene para la empresa.

PASO 3. Una vez que se han asignado puntos a todos los puestos, y se han hecho las revisiones necesarias que garanticen un juicio sólido, se establecen las bases para la equidad interna. Pero esto no representa el resultado final, en virtud de que los sueldos establecidos solamente en base a equidad interna podrían no estar relacionados con las condiciones del mercado de trabajo.

## CONTENIDO DEL PUESTO

A. TECNICO.- Conocimientos teóricos y prácticos necesarios en procedimientos que se requieren para un puesto.

SABER B. GERENCIAL.- Conocimientos y habilidades que se requieren para integrar, coordinar y armonizar distintas actividades y funciones.

C. RELACIONES HUMANAS.- Conocimientos y habilidades que se necesitan para desarrollar y motivar a las personas.

A. MARCO DE REFERENCIA.- Son la reglas, métodos, procedimientos y/o principios que limitan, orientan y regulan la actividad mental requerida.

PENSAR

B. COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS.- Se refiere al tipo de proceso mental requerido para encontrar soluciones más adecuadas.

- LIBERTAD DE ACCION

ACTUAR

- Como afecta el cargo ante los objetivos de la empresa, bien en forma directa o indirecta, basado en la magnitud del cargo (Dimensiones).



## SABER

Es el conjunto de conocimientos y experiencias, requerido para desempeñar el puesto, independientemente de como se hayan requerido.

Este "Conocimiento Total" tiene tres aspectos,

La habilidad especializada, Técnica y Práctica requerida.

Amplitud de Habilidad de Gerencia. (La habilidad para integrar diferentes clases de funciones).

Habilidad de Relaciones Humanas. (La habilidad Humana requerida para motivar a la gente).

## PENSAR

Es la cantidad de "Pensamiento-Iniciativa" original necesario en el puesto para analizar, evaluar, razonar y crear para llegar a formular conclusiones. Este uso de los procesos mentales tiene dos aspectos:

El Grado de Libertad para Pensar.- (Limitado por el "MEDIO AMBIENTE"). Lo que se cataloga como "Libertad de Pensamiento", es, en realidad, el ambiente en que los pensamientos se desenvuelven, definido por el grado en que están circunscritos por o libres de normas, precedentes y referencias a otros puestos. Libertad de Pensamiento no debe confundirse con Libertad de Acción. (Ver página siguiente).

Grado de Complejidad del Proceso Mental.- El reto mental que se presenta en el pensamiento que va a realizarse variará desde simples selecciones entre cosas ya conocidas hasta el desarrollo de nuevos conceptos y soluciones imaginativas en situaciones nuevas o desconocidas.

## ACTUAR

Es la posibilidad de "RESPONDER" por una acción y las consecuencias de esa acción. Es el efecto medido del puesto en los resultados y tiene tres dimensiones:

**Libertad para Actuar.-** El grado de control y orientación personal o de procedimiento al que está sujeto.

**Impacto.-** La forma en que el puesto tiene Impacto en los resultados finales. Variará se servicios incidentales remotos para el uso de otros de impacto primario o decisivo sobre resultados finales.

**Magnitud.-** La magnitud general en pesos del área más clara o primariamente afectada por el puesto.

### TABLAS DE VALUACION

Recordaremos que los puntos de contenido del puesto son asignados a cada puesto por un comité de valuación.

Cada tabla tiene varias dimensiones "SABER y ACTUAR" tienen tres y "PENSAR" dos. Debe buscarse la definición más apropiada para cada dimensión y así obtener una casilla que se encuentre en el cruce de ellas. En cada casilla de las Tablas Saber y Actuar hay un grupo de tres números que representan puntos de contenido del puesto. Cada casilla en la tabla Pensar tiene un grupo de dos porcentajes.

En muchos casos hay un traslape de números o porcentajes de una casilla a otra. Esta distribución reconoce que las dimensiones son contínuas, que cada nivel de dimensión no es necesariamente un paso separado y distinto.

Finalmente, las series de números siguen una escala geométrica con una diferencia entre cada número aproximadamente de 15% (Ej. 115 sigue a 100 como 230 sigue a 200), esto refleja el hecho de que entre más importante y difícil es un puesto las diferencias deben ser más grandes para poderlas percibir. Este hecho se traduce en puntos de Contenido del Puesto.

## LA TABLA SABER

La Tabla Saber, tiene tres dimensiones. Para valuar esta tabla hay que maximizar, primero, la definición de la dimensión "HABILIDADES ESPECIALIZADAS". Esta se lista en forma vertical en la parte izquierda de la tabla y están designadas con letras (A, B, C, D, E, F, G Y H).

Después de seleccionar la definición (y letra) más apropiada para el puesto valuado, se procede a la siguiente dimensión "HABILIDADES GERENCIALES". Localizada horizontalmente en la parte superior de la tabla y designada con números romanos ( I, II, III, IV Y V); nuevamente, se selecciona la definición más apropiada (y el número romano) y se procede a la tercera dimensión, "HABILIDADES INTERPERSONALES". Esta dimensión está designada en números arábigos (1, 2 y 3) repetida debajo de cada nivel de "HABILIDADES GERENCIALES".

La casilla en donde las tres definiciones seleccionadas se cruzan tiene tres números. Uno de estos tres números deben seleccionarse como el valor "HABILIDAD" del puesto. Por ejemplo medio, 400, debe ser seleccionado si el puesto encuentra claramente encuadrado en las definiciones de cada una de las dimensiones, si el puesto tiende a alcanzar una definición de dimensión en un nivel más alto, aunque no lo alcance, se le deben otorgar 460 puntos.

## LA TABLA PENSAR

El proceso que se sigue para determinar la casilla apropiada de "Pensar" es el mismo que usamos para "SABER" excepto que "PENSAR" sólo tiene dos dimensiones; el "AMBIENTE DE PREFERENCIA" designado con letras (A, B, C, D, E, F, G Y H), y la "COMPLEJIDAD DE PROCESO" designado por los números arábigos (1, 2, 3, 4 y 5).

¿Cómo se puede pensar con más de lo que se sabe?

"PENSAR" se maneja y se expresa como un porcentaje del total de puntos "SABER". Dependiendo hacia donde se incline el puesto, hacia arriba o hacia abajo, el valuador escoge el porcentaje más apropiado.

## LA TABLA DE ACTUAR

El proceso para determinar la casilla apropiada es nuevamente el mismo que utilizamos para "SABER" y "PENSAR".

La tabla de "ACTUAR" está definitivamente diseñada para proporcionar la máxima importancia a la "LIBERTAD PARA ACTUAR". Este es el factor clave para determinar la importancia de un puesto y se refleja en la falta de traslape de ir de un nivel al siguiente (Ej. F a G). La "MAGNITUD" y el Impacto sobre los resultados finales ejercen alguna influencia, pero la "LIBERTAD PARA ACTUAR" es la dimensión que más influencia tiene sobre la actuación.

## PRINCIPIOS PARA LA VALORACION DE LAS DIFERENCIAS ENTRE PUESTOS O FACTORES DE VALUACION

Si al comparar detenida y cuidadosamente dos puestos en cuanto a su responsabilidad por resultados, su solución conceptual de Problemas, o sus Habilidades:

EL COMITE	PASOS DE DIFERENCIA
No puede apreciar <u>ninguna diferencia</u> , ambos resultan prácticamente iguales y tienen cero pasos de diferencia entre sí.	0
Llega a apreciar una <u>diferencia mínima</u> difícil de percibir, la diferencia es un paso.	1
Percibe una <u>diferencia clara</u> e indudable, existen dos pasos de diferencia entre ambos.	2
Decide que <u>son obvia y evidentemente muy diferentes</u> , entonces hay tres pasos (o más) de diferencia entre ellos y es necesario compararlos con otros puestos más cercanos, para valorar con mayor precisión la magnitud de la diferencia.	3

## COMITE DE VALUACION DE PUESTOS

La labor del Comité de Valuación de Puestos es Doble:

1.- Entender lo más posible la descripción del puesto. Aunque dicho entendimiento depende de por lo menos parcialmente de la habilidad de la persona que escribió la descripción de puestos, el comité tiene la obligación de aplicar todos sus poderes de juicio y experiencia en la consideración de cada puesto.

2.- Valuar cada puesto en términos de "SABER", "PENSAR" y "ACTUAR", situarlo en la casilla correspondiente en cada caso, asignar puntos dentro de cada casilla y determinar el número total de puntos de contenido del puesto.

En el procedimiento de valuación debe hacerse hincapié en la consistencia que debe existir en los juicios comparativos que se hacen sobre los puestos, y en cuanto a sus semejanzas y diferencias.

Las puntuaciones numéricas otorgadas por el comité sirven para relacionar y medir los puestos en términos de su valor y contribución hacia el logro de los objetivos. La valuación de puestos se basa totalmente en el puesto, independientemente de cualquier consideración de la persona que ocupa el puesto o de su desempeño. Es el puesto el que se valúa, no la persona.

## ESCALA PARA VALUAR HABILIDADES (Know-How)

**DEFINICION: HABILIDAD** es el conjunto de conocimientos, experiencias y capacidades requeridas para poder desempeñar adecuadamente el puesto independientemente de como se haya adquirido. Este "conocimiento total" tiene tres aspectos:

- LA HABILIDAD ESPECIALIZADA, TECNICA O PRACTICA.
- LA INTEGRACION DE DIFERENTES ACTIVIDADES, FUNCIONES Y RECURSOS.
- LA HABILIDAD HUMANA PARA MOTIVAR A LAS PERSONAS PARA OBTENER LOS RESULTADOS REQUERIDOS POR EL PUESTO.

### NIVELES DE RELACIONES INTERPERSONALES:

1. **BASICA:** Eficiencia normal en el trato con otros.
2. **IMPORTANTE:** Es importante la comprensión de los demás, así como influirles y/o servirles con el fin de obtener resultados que afectan a partes importantes de la organización.
3. **ESENCIAL:** Es de máxima importancia el tener habilidades para comprender, desarrollar y motivar a las personas, con el fin de obtener resultados que afectan a toda la organización.

**MEDICION DE HABILIDAD:** Las habilidades tienen amplitud y profundidad. Así pues un puesto puede requerir algún conocimiento sobre muchas cosas o bien mucho conocimiento sobre pocas cosas. La "habilidad total" es el producto de la amplitud por la profundidad. Esto permite comparar y valorar la "habilidad total" necesaria a diversos puestos en función de:

### "CUANTO CONOCIMIENTO ACERCA DE CUANTAS COSAS"

La Habilidad Especializada señala el grado de complejidad de la función a desarrollar. Así por ejemplo, una función que requiere pocos días para su aprendizaje podría estar en el nivel A, y en nivel B una que requiera algunos meses.

**VALUACION DE LAS HABILIDADES:** Las habilidades tienen amplitud y profundidad: los puestos requieren combinaciones variadas de algún conocimiento sobre muchas cosas o mucho conocimiento de pocas cosas. Lo que nos interesa valorar es la "habilidad total".

### **ESCALA PARA VALUAR SOLUCION DE PROBLEMAS (Problem Solving)**

**DEFINICION:** El factor de solución de problemas es la calidad y autonomía de pensamiento necesario en el puesto para analizar, evaluar, razonar y construir para llegar a formular conclusiones dentro de las características de la realidad.

"Se piensa con lo que sabe". Esto es verdad aún en el trabajo más creativo. La materia prima de la ideación es el conocimiento de hechos, principios y significados. Por esto se valúa la solución de problemas como un porcentaje de utilización de la habilidad. Este factor lo medimos a través de dos variables:

- MARCO DE REFERENCIA.
- EXIGENCIA DE LOS PROBLEMAS.

**VALUACION DE LA SOLUCION DE PROBLEMAS:** Al medir este elemento, ponderamos la intensidad del proceso mental con el que se emplea la habilidad de analizar, evaluar, razonar, construir o crear soluciones. En la medida en que el pensar esté circunscrito por normas, cubierto por precedentes o es referido a otros, la solución de problemas disminuye y se enfatiza la habilidad.



## ESCALA PARA VALUAR RESPONSABILIDADES (Accountability)

**DEFINICION:** Responsabilidad es la posibilidad de "responder" o ser responsable por una acción y las consecuencias de esa acción. Es el efecto medio del puesto en los resultados finales.

Tiene tres dimensiones:

- LIBERTAD PARA ACTUAR EL GRADO DE CONTROL, GUIA, ORIENTACION Y DIRECCION QUE EL PUESTO RECIBE.
- IMPACTO DEL PUESTO EN LOS RESULTADOS FINALES.
- MAGNITUD DETERMINADA POR EL VOLUMEN EN PESOS DE LA FUNCION QUE EL PUESTO AFECTA (BASE ANUAL Y DINAMICA).

### TIPOS DE IMPACTO

#### INDIRECTOS

**R.- REMOTO:** Servicios de información, registro o incidentales para ser usados por otros con relación a algún resultado final.

**C.- CONTRIBUTORIO:** Servicios de interpretación, consejo o ayuda para ser usados por otros al actuar.

#### DIRECTOS

**S.- COMPARTIDO:** Participa con otros (exceptuando sus subordinados o sus superiores) dentro o fuera de su unidad organizacional, en el logro de los resultados finales de la empresa.

**P.- PRIMARIO:** Responsable único de las decisiones y de los resultados finales.

**CAPITULO IV**  
**"ANALISIS Y PERFIL DE**  
**PUESTOS COMO UNA**  
**TECNICA DE VALUACION"**

#### 4.1 DEFINICIONES.

Existen diversas conductas en las organizaciones muchas de ellas a resultas de diversas técnicas empleadas en los mismos.

El estudio de diversas aplicaciones de algunos métodos que tienen por objeto lograr que las organizaciones administren mejor los recursos humanos con que cuentan no es casual, tampoco que la técnica del análisis de puestos aparezca como primer tema de estudio dentro de las aplicaciones. En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de recursos humanos, es el análisis de puestos, el método básico con el que debe iniciar cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejor organización, base de la planeación de los recursos humanos.

Partiendo de la base, el concepto elemental para la comprensión de este tema es sin duda: "El puesto" el cual define Gamboa V. (8): "Es la agrupación de responsabilidades o actividades, operaciones, acciones y tareas que realiza una persona para un fin específico".

Para Dunnette (7): " Es una agrupación relativamente homogénea de tareas laborales diseñadas para lograr cierto propósito perdurable en una organización". Reyes Ponce (22) lo define como: "El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".

En un puesto están definidas actividades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal pero que se pretende sean ejercidos por una persona quien debe poseer una serie de conocimientos, destrezas y habilidades para el desarrollo de ese puesto, es por ello que es una agrupación de tareas que exteriormente "Van Unidos" en algún sentido que tenga significado tareas semejantes en cuanto a la clase o contenido, tareas que plantean requisitos comunes, o tareas para las cuales la única base común es que los empleados que desarrollan la tarea X también son idóneos para llevar a cabo otra y definir los empleados a nivel de las tareas asegura una mejor atención hacia los comportamiento efectivos y hacia los requisitos del comportamiento; esto a su vez, nos ayuda a considerar más allá de las clasificaciones existentes en los puestos.

Gamboa V. (8): El puesto requiere para su desempeño de permanecer en un lugar o desplazarse por varios, así como una serie de materiales para la realización de las actividades.

Añade Gamboa (8): En las empresas con frecuencia se manejan dos términos como sinónimos: Análisis de puestos y Descripción de puestos; aunque exista entre ellos una diferencia significativa. Define al análisis de puestos como "La técnica que nos permite obtener, ordenar y analizar la información de un puesto determinado" y descripción de puesto como "Los deberes y responsabilidades de un cargo relatando de manera impersonal el contenido de éste. Es una relación escrita que proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace".

Chiavenato (2): La descripción del puesto es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todas las otras o existentes en la organización, por ello, es una relación detallada de las atribuciones o tareas del puesto, de lo anterior, se contemplan algunos conceptos básicos:

**Tarea.**- Son las actividades individuales y ejecutas por el ocupante del cargo, generalmente se refiere a cargos simples y repetitivos.

**Atribución.**- Son las actividades individuales ejecutadas por un ocupante del puesto. Generalmente se refiere a cargos que comprenden actividades más diferenciadas, como cargos de funcionarios.

**Función.**- Un conjunto de tareas o atribuciones que es ejercido de manera sistemática y reiterada por un ocupante del cargo.

**Cargo.**- Es la posición jerárquica de ese conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama.

Reyes Ponce (22) acentúa la dificultad para precisar el contenido de un puesto, ya que nos obliga a usar un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de "Análisis de Puestos", lo principal en el es la separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto. Continúa, mencionando en su definición que en el análisis de puestos es fundamental definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades que comprende el

puesto; esto se logra por medio de un análisis. Sin embargo, esta técnica previa que pertenece a la organización responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de los empleados, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Dunnette (7) alude al respecto que "el análisis de puestos consiste en definir el puesto y describir lo que el puesto requiere en cuanto a comportamiento de los empleados. El análisis de puestos se orienta hacia el comportamiento observable de los empleados, por otro lado, después de definir una agrupación de tareas, el análisis de puestos debería proceder a desglosar minuciosamente los requisitos de comportamiento para el puesto. Esta técnica especifica los comportamientos efectivos que van a ser medidos y predichos con el método de selección y colocación.

Al mismo tiempo las especificaciones del comportamiento que se deriven del análisis de puestos van a probar ser increíblemente útiles en otros procedimientos de personal.

Señala Reyes Ponce (22) que al hacer un análisis de puestos se debe tomar en cuenta lo que hace el trabajador lo que dice que hace, lo que esperan sus superiores que haga con el fin de delimitar cuales son las verdaderas responsabilidades de un puesto.

Howell (15) coincide con los demás autores aportando la siguiente definición: "El análisis de puestos es cualquier procedimiento sistemático orientado a recopilar información sobre la manera en que llevan a cabo trabajos y las características personales que se requieren".

A este respecto dice Argyris (1): "La teoría de la personalidad representa un modo de empezar a pensar en el diseño de los puestos y su análisis en el trabajo, pues los individuos experimentan necesidades y poseen capacidades".

Podemos dividir las capacidades motrices (hacer), cognoscitivas (conocer) y conativas (sentir).

Se supone que cada individuo posee un nivel determinado de competencia mínima a una máxima, que varía según los individuos y, en el mismo individuo, de acuerdo a las diferentes fases de desarrollo.

Siegel (24) en su obra menciona: "El análisis de puestos proporciona información acerca de las obligaciones vinculadas con la ejecución del trabajo y del ambiente en que estas obligaciones se realizan. Un análisis de tal naturaleza implica una descripción comprensiva del empleo y, a la vez, conduce a un entendimiento de las características requeridas de un empleado, si se quiere que ejecute su trabajo satisfactoriamente.

El desarrollo de los procedimientos de apreciación válidos para un trabajo, debe naturalmente ir precedido del análisis del empleo para determinar cuales factores son decisivos y deben, por lo tanto, incluirse en las apreciaciones.

Un análisis conducente a la definición de las obligaciones correspondientes a cada cargo, puede ayudar a eliminar las causas de descontento. Todos los análisis de empleos son básicamente similares en cuanto a que tienen como fin proporcionar una descripción detallada de los trabajadores analizados.

Otro concepto del perfil del puesto es: Una integración del análisis teórico descriptivo del puesto, como un complemento visual fluctuante, (representación gráfica), de las diversas características específicas o factores ideales de cada puesto. Esta fluctuación varía en su rango dependiendo del nivel del puesto que se trate, en relación a sus responsabilidades y exigencias.

Menciona Hishikawa (14) que "El perfil del puesto debe ser en dos partes por un lado, los conocimientos requeridos, y por el otro, las habilidades necesarias para el desempeño de la función". Y conocimientos lo define como: "La infraestructura teórica en los conceptos requeridos para el manejo de una función"; por otro lado, define a la habilidad como: "La integración de los conceptos teóricos y su adaptación a las circunstancias cambiantes".

## 4.2 IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y PERFIL DEL PUESTO.

Las técnicas de valoración se enfocan primordialmente al estudio del empleado en forma individual, en relación a sus cualidades y la manera en que éstas influyen en sus actividades laborales, hábitos y características personales.

Si bien estas técnicas son importantes para el incremento de la productividad y el desarrollo personal del individuo como ente económico-psicosocial, debe pensarse también en las características y requisitos personales que un trabajador o empleado debe reunir para cubrir determinado puesto, y garantizar un desempeño aceptable dentro de las actividades que se le encomienda.

Por lo mismo este trabajo no pretende evaluar al empleado en forma individual, sino establecer los requisitos que idealmente debe cubrir un aspirante a alguna actividad específica que la empresa o institución tenga establecida, y en consecuencia, posteriormente evaluarlo ya como empleado por medio de las técnicas ya mencionadas.

El análisis y perfil de puestos tienen importancia tanto para el empleado que es ubicado de acuerdo a sus características personales, como para la empresa en la que presta sus servicios, logrando de él un máximo rendimiento en su productividad.

Es relevante para cualquier programa de carácter laboral, pues depende de su buena estructura que éstos nos reporten información válida y confiable a la cual se le puede dar diversos usos.

Ghiselly y Clorence (9) mencionan que "uno de los hechos más prominentes y persistentes surgidos del rápido desarrollo de la industria es precisamente la importancia del papel representado por el trabajador. Algunos de los primeros hombres de ciencia no limitaron su interés a las circunstancias materiales del trabajo sino que más que eso, se interesaron por el propio trabajador. Comprendieron la necesidad de estudiar los problemas humanos de la producción, aplicando métodos científicos para enfrentar tal problemática".

Como los estudios de Bass (3) en los que denota "cuando el trabajador en sí no ofrece ningún interés intrínseco, poca es la satisfacción positiva que puede producir y que a la larga produce disturbios en la productividad de una empresa".

El mismo trabajo podrá ser interesante para un empleado y carecer de interés para otro, de acuerdo con la preferencia de cada individuo, pero, además de esas preferencias individuales hay ciertas condiciones inherentes al trabajo en sí que probablemente sean un elemento de satisfacción y estímulo para la mayoría de los empleados. Al mismo tiempo es probable que otros aspectos intrínsecos del trabajo sean causa de desinterés y descontento, en especial si los empleados están dotados de una educación razonable.

La adaptación o in adecuación de los individuos a sus trabajos, según Arias (2) parte de que "todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado y contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función de su puesto; lo cual sería prácticamente imposible sino se cuenta con bases sólidas como el Análisis y el Perfil de Puestos"; con relación al perfil señala: "Este se debe realizar al final del análisis ya que se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto, añadiendo edad, sexo, estado civil, etc. Los rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieren, recomendándose que para establecer estas últimas intervengan, de ser posible, peritos en la materia".

Con los autores antes mencionados coincide Brown (5) al afirmar que: "El trabajo en sí mismo y de acuerdo a sus circunstancias, requiere de una análisis y comprensión por parte del contratante y del contratado, pues bien el operario debe saber a ciencia cierta cual es su trabajo y como se relaciona con los trabajos de los demás; de preferencia debe existir cierto margen que le permita aplicar su propia inventiva e iniciativa".

El trabajo debe estar de acuerdo con las capacidades del operario, lo cual depende del sentido común del supervisor, o de los resultados de pruebas convenientes efectuadas en el departamento de personal. El trabajador debe tener una seguridad razonable, término que no sólo incluye la seguridad física y económica, sino también la falta de amenazas a la condición y al prestigio, la satisfacción de la necesidad de contar con el apoyo del grupo, el conocimiento de las funciones de personas y cosas y la certidumbre de la improbabilidad de perder el empleo; sino por el contrario el trabajo llega a ser un incentivo o pues



es una meta objetiva capaz de satisfacer lo que subjetivamente consideramos como necesidad, impulso o deseo.

Algunas necesidades son innatas pero la mayoría se adquieren en el proceso de interacción social y en la experiencia cotidiana. De esta manera el trabajo resulta motivante.

#### 4.3 TECNICAS UTILIZADAS.

Reyes Ponce (22), Dunnette (7), Arias Galicia (2) y Gamboa (8) coinciden en describir las técnicas más usuales para la elaboración y realización del análisis del puesto y que son:

a) **LA ENTREVISTA.** Es la técnica con que se obtienen mejores resultados. Se practica con los jefes y con el mismo trabajador para obtener la información del puesto. Se recomienda el uso eficiente y oportuno de las siguientes preguntas:

¿Qué hace?, ¿Por qué lo hace?, ¿Cuándo lo hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Donde lo hace?, ¿Con qué lo hace?.

b) **EL CUESTIONARIO.** Consta de preguntas que debe completar el trabajador. Puede ser aplicado cuando se tienen muchos puestos por analizar y por otra parte se ve limitado si los trabajadores no entienden el cuestionario y encuentran dificultad al contestarlo, además requiere de una elaboración minuciosa.

c) **ESTUDIO DE DOCUMENTOS EXISTENTES.** Muchas ocasiones se cuenta con documentos que proporcionan los fabricantes de equipo, máquinas y herramientas. Es muy probable que estos documentos contengan información sobre su forma de operar, estos datos son de gran utilidad para fines de análisis.

d) **HACER LA OPERACION.** En muchas ocasiones el analista realiza la operación que está analizando con el fin de comprender mejor el procedimiento.

e) **INFORMACION DIRECTA O EXPERIENCIA EN EL TRABAJO.**

f) JUNTAS CON ADMINISTRATIVOS DE PLANA MAYOR Y CON REPRESENTANTES ENCARGADOS DE LA FUNCION DEL PERSONAL.

g) LISTA DE VERIFICACION.

h) PRUEBAS PSICOLOGICAS Y CALIFICACIONES DE LOS REQUERIMIENTOS HUMANOS.

i) METODOS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO. Los métodos en el comportamiento, definen el puesto en términos de aquellos comportamientos necesarios para desarrollarlo exitosamente.

j) OBSERVACION.

- Inspección del trabajo.
- Observación natural.
- Observación controlada.

#### 4.4 ESTRUCTURA DEL ANALISIS DE PUESTOS.

En puntos anteriores se ha mencionado la importancia que el análisis y el perfil de puestos representan en una organización o empresa debido a la información que estas técnicas reportan al ser utilizadas en forma oportuna y óptima.

Partiendo de este aspecto me refiero ahora a los instrumentos que se emplearon en este trabajo y con ello haré referencia a los elementos conformados en ellos.

La información que reúne el análisis de puestos está relacionada con su identificación, descripción genérica, ubicación jerárquica, responsabilidades y en menor grado, empero no en menor importancia con las aptitudes requeridas, con sus relaciones humanas tanto internas como externas en el ámbito laboral y por último con su rango salarial.

#### ANALISIS DE PUESTOS

Los factores que se integran en el análisis de puesto son:

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Categoría del mismo.
<b>UBICACION JERARQUICA</b>	El nivel que ocupa dentro de la estructura orgánica de la institución.
<b>CLAVE DEL PUESTO</b>	El número especial con que al puesto se identifica.
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	Es la explicación generalizada de las actividades más relevantes del puesto, expuestas en forma breve y concisa.

**APTITUDES REQUERIDAS**

Se definen como " habilidades personales", con rangos de calificación, alta, media y baja para los subfactores de capacidad intelectual, razonamiento, nivel de observación y habilidad numérica.

**REQUISITOS PERSONALES**

Se incluyen aspectos como: escolaridad, experiencia, estabilidad en trabajos anteriores y presentación personal.

**FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA**

Es una descripción más detallada de tallada de las actividades inherentes al puesto.

**DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES (Cotidianas y periódicas).**

Se detallan las responsabilidades inherentes al puesto Con base a cada rubro.

**LIMITES DE AUTORIDAD (Recibida y Ejercida)**

Se debe especificar el límite de mando del puesto, dentro de la estructura orgánica de la institución, tanto ascendente como descendente.

**RELACIONES DEL PUESTO**

Se define como el nivel de relación interactuante en las áreas social y laboral, tanto externas como internas a la institución y que van implícitas con el puesto.

#### 4.5 ESTRUCTURA DEL PERFIL DE PUESTOS.

Los factores que deben integrar el Perfil de Puestos son:

**NOMBRE DEL PUESTO**

**UBICACION JERARQUICA**

**CLAVE DEL PUESTO**

Estos, han sido mencionados anteriormente, en el detalle de los factores del análisis de puestos.

Así mismo, debe comprender los siguientes diez factores con sus respectivos subfactores, y que son:

**1. HABILIDADES**

**2. CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD**

**3. ESTILO DE TRABAJO**

**4. INTELIGENCIA**

**5. LIMITE DE AUTORIDAD**

**6. EXPERIENCIA**

**7. RELACIONES HUMANAS**

**8. NIVEL DE ESCOLARIDAD**

**9. PRESENCIA**

**10. NIVEL SOCIOECONOMICO**

## 1. HABILIDADES.

*Razonamiento abstracto.*- Capacidad de razonamiento no verbal que permite separar y distinguir lo importante o esencial de los eventos, encontrar la relación que existe entre ellos para hacer generalizaciones y llegar a la solución del problema.

*Negociadora.*- Habilidad para lograr un acuerdo que favorezca a las partes involucradas.

*Toma de decisiones.*- Capacidad para elegir la mejor alternativa en una situación dada.

*Planeación.*- Capacidad de detallar las cosas que hay que hacer para la ejecución de un proyecto.

*Iniciativa.*- Capacidad para emprender una actividad en beneficio de la organización.

*Motivador.*- Habilidad para generar energía y entusiasmo en los demás.

*Sentido de oportunidad.*- Habilidad para prever y aprovechar los recursos disponibles adelantándose a los acontecimientos.

*Contable.*- Habilidad para manejar sistemas y razonamientos aritméticos.

*Númérica.*- Habilidad para realizar operaciones aritméticas.

*Atención Discriminativa.*- Capacidad para identificar detalles específicos dentro de un contexto dado.

*Destreza Manual.*- Habilidad para realizar actividades de tipo manual con exactitud y velocidad.

## 2. CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD.

*Relaciones Interpersonales.*- Capacidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con la gente que le rodea.

*Agente de Cambio.*- Capacidad para lograr que los demás reconozcan, acepten y se adapten a nuevas situaciones.

*Madurez.*- Equilibrio de las facultades intelectuales, afectivas y sociales que permiten al individuo afrontar al mundo de manera adecuada.

*Responsabilidad.*- Capacidad para cumplir oportuna y adecuadamente lo convenido y/o asumir las consecuencias que se deriven.

*Tolerancia a la Presión.*- Capacidad para responder efectivamente ante situaciones no cotidianas que demanden resultados inmediatos o a corto plazo.

*Manejo de Conflictos.*- Capacidad para dar respuesta positiva a una situación compleja.

*Orientado a Resultados.*- Capacidad y aptitud para lograr los objetivos establecidos.

*Liderazgo.*- Hapacidad para influir positivamente en el personal a su cargo.

### 3. ESTILO DE TRABAJO.

*Calidad de Trabajo.*- Elaboración de trabajos con buena calidad pese a restricciones de tiempo y recursos.

*Influencia.*- Es la habilidad para relacionarse con gente y motivarla o persuadirla para que realice la actuación deseada.

*Espíritu de Colaboración.*- Disposición para cooperar y contribuir en el trabajo de equipo.

*Apego a Normas.*- Habilidad para desarrollar trabajos respetando las normas y procedimientos establecidos.

*Empuje.*- Capacidad de lograr resultados, aceptando retos, superando problemas y teniendo iniciativa.

*Constancia.*- Capacidad para realizar trabajos de manera 'continua y rutinaria, que no requieren cambios.

### 4. INTELIGENCIA.

*Coefficiente Intelectual.*- Es la capacidad global del individuo para actuar con propósito, para pensar racionalmente y para conducirse adecuada y eficientemente en su ambiente.

### 5. LIMITE DE AUTORIDAD.

*Recibida.*- Grado en que se puede prescindir en un momento determinado de la autoridad inmediata superior al puesto del que se trate, para la realización de las funciones asignadas.

*Ejercida.*- Grado en que la autoridad es ejercida.



## 6. EXPERIENCIA.

*En el Ramo.-* Conocimientos adquiridos por trabajos anteriores relacionados con la misma área, aunque no necesariamente en el puesto a contratar.

*En el puesto.-* Experiencia requerida específicamente en el puesto a ocupar.

## 7. RELACIONES HUMANAS.

*Internas.-* Necesidad del puesto de mantener buenas relaciones internas con compañeros de oficina para que coordinadamente el trabajo se realice eficaz y eficientemente..

*Externas.-* Grado en que la necesidad del puesto requiera de mantener nexos con otros departamentos, instituciones o personas ajenas a la institución o empresa.

## 8. NIVEL DE ESCOLARIDAD.

Se refiere al grado académico deseado para desempeñar el puesto como son:

- ✓ Secundaria
- ✓ Comercio y/o Técnico
- ✓ Bachillerato
- ✓ Licenciatura
- ✓ Maestría y/o Doctorado

## 9. PRESENTACION.

Grado de exigencia en el arreglo personal y presencia agradable.

## 10. NIVEL SOCIOECONOMICO.

La posición que ocupa un determinado individuo conforme a ingresos y posición Social.

# **CAPITULO V**

## **"ANALISIS DE RESULTADOS"**

**PROBLEMA: ELABORAR EL CATALOGO DE PUESTOS DEL BANCO NACIONAL DE CREDITO RURAL.**

### 5.1 METODO

El presente trabajo no pretende evaluar al empleado en forma individual, sino establecer requisitos que idealmente debe cubrir un aspirante a un puesto específico con base en los requerimientos establecidos por la institución, para posteriormente evaluarlo de manera individual, como empleado, por medio de las técnicas ya mencionadas.

La investigación se realizó en el "BANCO NACIONAL DE CREDITO RURAL, S.N.C." de acuerdo al método que a continuación se describe.

Se trabajó con un universo de 3,000 empleados de sexo masculino y femenino registrandose de ellos un total de 102 puestos. El interés por la investigación se inclinó hacia el "Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C." en sus diferentes oficinas ubicadas en la zona metropolitana.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## 5.2 MATERIALES

Se utilizaron dos tipos de instrumentos:

1. **EL ANALISIS DE PUESTOS**, compuesto por los siguientes aspectos:

a) **DATOS GENERALES DEL PUESTO Y UBICACION JERARQUICA.** Esto a fin de facilitar el ordenamiento de los puestos de manera descendente.

b) **APTITUDES REQUERIDAS.** Las cuales van acordes a la necesidad y jerarquía del puesto.

c) **DESCRIPCION GENERICA**, que contempla los siguientes rubros:

- Descripción específica
- Deberes y/o responsabilidades. Cotidianas y periódicas.
- Límites de autoridad ejercida y recibida
- Adiestramiento y conocimiento del trabajo
- Relaciones Humanas
- Observaciones

Lo anterior como elementos necesarios para un análisis de puestos los cuales reportan información importante para realizar la valoración de puestos.

2. **EL PERFIL DE PUESTOS**, el cual contiene los siguientes parámetros:

a) **Habilidades**

b) **Características de personalidad**

c) **Estilo de Trabajo**

d) **Inteligencia**

e) **Límite de autoridad**

- f) Experiencia
- g) Relaciones Humanas
- h) Nivel de escolaridad
- i) Presentación personal
- j) Nivel Socioeconómico

**Este instrumento tiene como objetivo integrar el análisis teórico descriptivo del puesto, el cual perceptualmente facilita la comprensión de las características específicas de cada puesto dado, mediante una representación gráfica.**

### 5.3 ESCENARIO

La investigación se llevó a cabo en el Banco Nacional de Crédito Rural, en su escenario natural y en su horario habitual de 9:00 a.m. a 15 p.m. de lunes a viernes.

Se acudió a las diferentes oficinas, ubicadas en la zona metropolitana.

### 5.4 TIPO DE ESTUDIO

#### EVALUATIVO DE CAMPO

a) **EVALUATIVO:** Ya que no se introdujo ningún tratamiento a fin de modificar el estudio en cuestión, sólo se analizarán los resultados.

b) **DE CAMPO:** Debido a que se observó la conducta en su contexto natural.

## 5.5 VARIABLES

### 1. VARIABLE INDEPENDIENTE.

Conductas necesarias o requeridas para alcanzar el perfil deseado.

**Definición Operacional:** Rasgos de personalidad, habilidades y tipo de carácter necesarios que deba poseer una persona para ocupar un puesto determinado.

**Definición Conceptual:** Requisitos Personales. Aptitudes requeridas, conocimientos, experiencia y requisitos personales idóneos para la ocupación de un puesto.

### 2. VARIABLE DEPENDIENTE.

Análisis y perfil del puesto idóneo.

**Definición Operacional:** Análisis y perfil del puesto idóneo.

**Definición Conceptual:**

**ANALISIS DE PUESTO.** Gamboa (8). Es la técnica que nos permite obtener, ordenar y analizar la información de un puesto determinado.

**PERFIL DE PUESTO.** Hishikawa (14). Técnica que presenta información en dos partes: Por un lado, los conocimientos requeridos, y por otro las habilidades necesarias para el desempeño de la función.

## 5.6 POBLACION.

Se trabajó con 3,000 empleados del Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. y mediante un muestreo probabilístico. Por lo que en uno u otro momento se entrevistó al total de la población. Cabe hacer notar que en este trabajo sólo se presentan 20 perfiles y análisis de puestos, la mayoría de ellos pertenecen a la Subdirección General de Crédito y a la Subdirección General Financiera y de Servicios Bancarios, por ser éstas las más representativas de las actividades principales de esta Institución de Crédito.

## 5.7 DISEÑO.

Se entrevistó al total de la población requisitando por cada uno de ellos sus respectivos análisis y perfiles de puesto, posteriormente, se seleccionaron de éstas, tres de cada puesto tipo, los mas representativos, descartando aquellos cuyos resultados se alejaron marcadamente del patrón general.

Con este criterio se obtuvieron los 102 análisis y perfiles de puesto que conformaran el catalogo requerido.



## 5.8 PROCEDIMIENTO

Se preparó a un grupo de 30 personas las cuales entre sus características, laboran en el área de recursos humanos y detentan licenciatura en psicología, pedagogía y administración.

La preparación consistió en un entrenamiento de lo que es la técnica de la entrevista y más aún entrevista con el objetivo de levantar información de análisis y perfiles de puesto. Para ello se les proporcionó a cada uno los formatos a utilizar, explicándoles todos y cada uno de los conceptos contenidos en ellos y la dirección de las preguntas para la obtención de la información requerida.

Posteriormente, se aplicó una prueba piloto en la oficina de Selección y Contratación de Personal; una vez instruidos los entrevistadores, se procedió a programar las visitas a las distintas áreas de la Institución, con la siguiente secuencia:

01. Coordinación de los Servicios de Seguridad y Vigilancia
02. Dirección General
03. Subdirección General de Contabilidad y Control
04. Subdirección General de Crédito
05. Subdirección General Financiera y de Servicios Bancarios
06. Subdirección General y de Servicios Cooperativos
07. Subdirección General de Organización e Informática
08. Subdirección General de Recursos Humanos y Materiales
09. Unidad de Comunicación Social
10. Unidad de Servicios Coordinados de la Salud
11. Unidad de Transportes Aéreos

Para la realización de las entrevistas se tomó como base el listado de puestos que contiene 102 de ellos con lo cual se pudo llevar un control de los puestos analizados y los pendientes por analizar.

Por otra parte se elaboró un oficio emitido por la Subdirección de Recursos Humanos y Materiales y se procedió la investigación en las áreas antes

mencionadas. El proceso inició con una presentación preliminar con el jefe de cada área explicando el objetivo del trabajo y la forma de su realización la cual se hizo de manera individual. El entrevistador se apoyó en los formatos de análisis de puestos y explicó a cada uno de los entrevistados el fin de la entrevista y la interpretación de cada concepto contenido en este instrumento.

Posteriormente, se continuó con el formato del perfil del puesto, en éste al igual que en el anterior, se explicó al entrevistado a que se refiere cada subfactor y se anotó en el formato la respuesta la cual está contenida una escala valorativa misma que se mencionó en su oportunidad en el capítulo anterior.

Una vez obtenida la información del análisis de puestos y la gráfica del perfil del mismo, el entrevistador se abocó a comparar la información recavada analizando las entrevistas realizadas y discriminando tres de ellas de un mismo puesto tipo, a fin de confiabilizar la información y elaborar el perfil definitivo que una vez realizado, fué validado por el jefe del área respectiva.

De esta manera se llevó la secuencia para los 102 puestos de la Institución, conformandose así el catálogo de puestos de el Banco Nacional de Crédito Rural. Cabe señalar que dicho catálogo fué autorizado a su vez por la Subdirección General de Organización e Informática, que es quien valida los cambios y movimientos generales en la organización y por ende los ocurridos en el área de Recursos Humanos.

## 5.9 RESULTADOS.

Los resultados obtenidos en esta investigación, es la compilación de las entrevistas realizadas a los ocupantes de los diferentes puestos tipo, tres empleados por cada uno de ellos, obteniendo así los análisis y perfiles de los 102 puestos definitivos para la elaboración del catálogo de puestos, lo anterior con las debidas autorizaciones tanto de los Subdirectores Generales de las áreas respectivas, como del área normativa que es la Subdirección General de Organización e Informática.

A continuación se presentan 20 análisis y perfiles de puestos que son parte del catálogo elaborado, los cuales son los más representativos de las funciones y actividades de Banco Nacional de Crédito Rural, representado por las siguientes áreas: Subdirección General de Crédito, Subdirección General Financiera y Subdirección General de Servicios Bancarios.

Asi mismo, el nombre de los puestos de cada Subdirección y un listado con el total de los puestos que integran el catálogo.

A continuación se presentan los análisis y perfiles de puestos obtenidos:

## **5.9.1 SUBDIRECCION GENERAL DE CREDITO**

NOMBRE DEL PUESTO SUPERVISOR DE OBRA

UBICACION JERARQUICA INMEDIATO INF. AL JEFE DE OFICINA

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE AGROINDUSTRIAS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 91

DESCRIPCION GENERAL: COORDINAR CON LOS BANCOS REGIONALES LAS ACTIVIDADES INHERENTES A LA LICITACION, CONSTRUCCION E INSTALACION DE PLANTAS AGROINDUSTRIALES.

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELLECTUAL	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: HONESTIDAD, DINAMISMO Y RESPONSABILIDAD.

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA EN INGENIERIA CIVIL O ARQUITECTURA.  
EXPERIENCIA: 3 AÑOS EN EL AREA DE CONSTRUCCION  
ESTABILIDAD: 3 AÑOS  
PRESENTACION PERSONAL: BUENA  
OTROS:

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: VIGILAR QUE SE CUMPLAN LOS CONTRATOS, PROGRAMAS DE OBRA, LAS ESPECIFICACIONES DE CONSTRUCCION, MINISTRACIONES Y PUESTA EN MARCHA DE LAS PLANTAS, ASISTIR A LAS REUNIONES DE LOS COMITES DE CONTRATACION DE OBRAS Y SERVICIOS.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: VIGILAR E INFORMAR EL GRADO DE AVANCE QUE GUARDAN LAS CONSTRUCCIONES, APOYAR A LOS BANCOS REGIONALES EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS ESPECIFICOS.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBIDA DEL JEFE DE DEPARTAMENTO Y JEFE DE OFICINA.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: DISEÑO DE PLANTAS, PROCESOS AGROINDUSTRIALES, COSTO DE CONSTRUCCION, SUPERVISION DE OBRAS, LEY DE OBRAS PUBLICAS, CONTRATACION, SUPERVISION Y LIQUIDACION DE OBRAS.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: GERENCIAS Y AREAS HOMOLOGAS DE LOS BANCOS REGIONALES Y DEMAS AREAS DEL SISTEMA BANRURAL.

OBSERVACIONES: PUESTO BASE

NOMBRE DEL PUESTO

SUPERVISOR DE OBRA

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INFERIOR AL JEFE DE OFICINA

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE AGROINDUSTRIAS

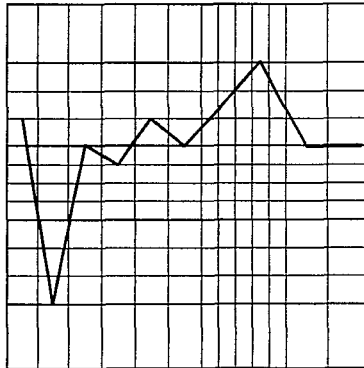
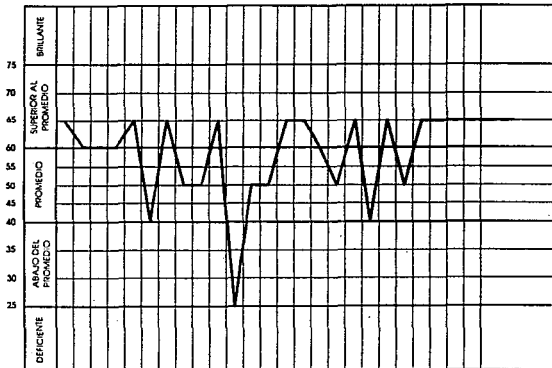
# PERFIL

CLAVE DEL PUESTO

91

HABILIDADES										CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD					ESTILO DE TRABAJO			INTELIGENCIA						
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	NEGOCIADORA	TOIMA DE DECISIONES	PLANIFICACION	INICIATIVA	MOTIVADOR	CONTABLE	NUMERICA	ATENCION DISCRIMINATIVA	DESTREZA MANUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	AGENTE DE CAMBIO	MADUREZ	RESPONSABILIDAD	TOLENCANCIA A LA PRESSION	MANEJO DE CONDUCTOS	ORIENTADO A RESULTADOS	LIBERANGGO	CALIDAD DE TRABAJO	INFLUENCIA	ESPIRITU DE COLABORACION	AFEGO A NORMAS	EMPLJE	CONSTANCIA	COEFICIENTE INTELLECTUAL

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERIENCIA		RELACIONES HUMANAS		NIVEL DE ESCOLARIDAD		PREFERENCIAS	NIVEL SOCIOECONOMICO				
RECIBIDA	EJERCIDA	EN EL PUESTO	EN LA RAMA	EXTERNAS	INTERNAS	SECUNDARIA	COMERCIAL Y/O TECNICO	BACHILLERATO	UCENCIATURA	MAESTRIA Y/O DOCTORADO	PREFERENCIAS	NIVEL SOCIOECONOMICO



NOMBRE DEL PUESTO SUPERVISOR DE PROGRAMA

UBICACION JERARQUICA INMEDIATO INF. DEL JEFE DE DTO.

UBICACION ORGANICA GCIA. DE ORG. Y CAP. ACREDITADOS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 90

DESCRIPCION GENERAL: SUPERVISAR PROGRAMAS Y PROYECTOS ESPECIFICOS EN MATERIA DE ORGANIZACION Y CAPACITACION DE ACREDITADOS.

APTITUDES REQUERIDAS	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELLECTUAL	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: CAPACIDAD DE RELACION, ORDENADO Y DISCIPLINADO.			

REQUISITOS PERSONALES
ESCOLARIDAD: INGENIERO AGRONOMO.
EXPERIENCIA: NINGUNA
ESTABILIDAD: NINGUNA
PRESENTACION PERSONAL: BUENA
OTROS: DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: SUPERVISAR Y REPORTAR LAS CONDICIONES REALES EN LAS QUE SE ENCUENTRAN LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS DE LA GERENCIA Y DE LOS BANCOS REGIONALES.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: CONTROLAR LOS AVANCES DE LOS PROGRAMAS UTILIZANDO LOS REPORTES DISEÑADOS ESPECIFICAMENTE PARA ELLO, INFORMAR DE MANERA PERSONAL A SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR DE LA SITUACION QUE GUARDAN LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS, ATENDER SITUACIONES ESPECIFICAS DE ACREDITADOS DE BANCOS REGIONALES Y SUCURSALES OPERATIVAS.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DEL JEFE INMEDIATO DE DEPARTAMENTO, LIDER DE PROYECTO Y JEFE DE OFICINA.

ADiestRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: LEY GENERAL DE CREDITO RURAL, NORMAS DE OPERACION DE CREDITO, ORGANIZACION ECONOMICA RURAL, PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS, PROGRAMA DE CAPACITACION CAMPESINA.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: JEFES INMEDIATOS. EXTERNAS: BANCOS REGIONALES.

OBSERVACIONES: EMPLEADO "C"





NOMBRE DEL PUESTO SUPERVISOR DE CREDITO

UBICACION JERARQUICA INMEDIATO INF. AL JEFE DE OFICINA

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE AGROINDUSTRIAS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 89

DESCRIPCION GENERAL: VIGILAR LA CORRECTA APLICACION DEL CREDITO DURANTE LA INSTALACION Y OPERACION DE LAS PLANTAS AGROINDUSTRIALES.

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELLECTUAL	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: INICIATIVA, HONESTIDAD, ORGANIZACION Y RESPONSABILIDAD.

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: INGENIERO AGRONOMO.  
EXPERIENCIA: 3 AÑOS  
ESTABILIDAD: 3 AÑOS EN PUESTOS ANTERIORES  
PRESENTACION PERSONAL: BUENA  
OTROS:

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: VERIFICAR QUE EL EJERCICIO DEL CREDITO AGROINDUSTRIAL SE APEGUE A LO PROGRAMADO EN EL ESTUDIO, A LAS NORMAS DE OPERACION Y LINEAMIENTOS EN LA MATERIA.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: ELABORAR PROGRAMAS DE SUPERVISION, FORMULAR REPORTES, PROPONER MEDIDAS PARA EVITAR LA GENERACION DE CARTERA VENCIDA, VERIFICAR QUE SE PROPORCIONE ASISTENCIA TECNICA A LAS EMPRESAS.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DEL JEFE DE OFICINA Y JEFE DE DEPARTAMENTO.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS AGROINDUSTRIALES, SUPERVISION DE CREDITOS, CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS DE OPERACION DE CREDITO, LEY GENERAL DE CREDITO RURAL Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION CREDITICIA.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: GERENCIA, PUESTOS AFINES DEL BANCO NACIONAL Y REGIONALES. EXTERNAS: DEPENDENCIAS FEDERALES, ESTATALES Y PARAESTATALES.

OBSERVACIONES: PUESTO BASE

NOMBRE DEL PUESTO

SECRETARIO PARTICULAR

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INFERIOR GERENTE

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE PROGRAMACION DE CREDITO

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO

86

DESCRIPCION GENERAL: AUXILIAR AL GERENTE EN DIVERSAS TAREAS RELACIONADAS CON EL CONTACTO HACIA EL PERSONAL DE LA PROPIA GERENCIA, DE OTRAS AREAS DEL NACIONAL MANEJO DE RELACIONES PUBLICAS DE LA GERENCIA Y AUXILIO EN ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL PERSONAL Y EN DIVERSOS TRABAJOS CONFORME LA EXPERIENCIA LO VA PERMITIENDO..

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELCTUAL	☒	○	○
RAZONAMIENTO	☒	○	○
NIVEL DE OBSERVACION	☒	○	○
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	☒	○	○
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: DISCIPLINA, ADECUACION SOCIAL, ORDENADA.			

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: CARRERA COMERCIAL A LICENCIATURA  
EXPERIENCIA: MINIMO 2 AÑOS  
ESTABILIDAD: MINIMOS 2 AÑOS EN EMPLEOS ANTERIORES  
PRESENTACION PERSONAL: BUENA  
OTROS: CAPACIDAD DE ORGANIZACION, EDAD MINIMA 25 AÑOS

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: ATENCION DE ASUNTOS DE INDOLE ADMINISTRATIVA Y DE RELACIONES PUBLICAS DE LA GERENCIA AL INTERIOR Y EXTERIOR DE LA INSTITUCION, AUXILIO EN TAREAS CONCRETAS QUE INDICA LA GERENCIA ..

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: MANTENER ACTUALIZADA LA PLANTILLA DE PERSONAL EN TODO SU MOVIMIENTO, ATENCION AL PROGRAMA DE VIATICOS, PERIODOS VACACIONALES, PERMISOS, LICENCIAS, ETC.

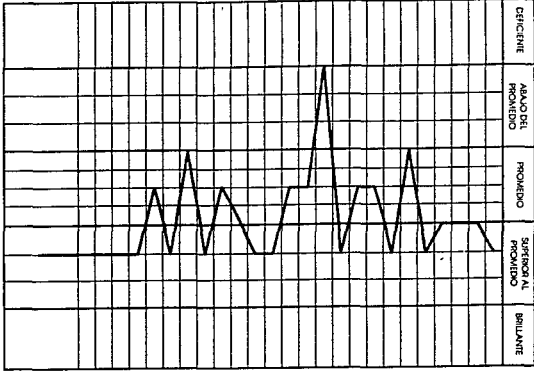
LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DIRECTAS DEL GERENTE.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: CONOCIMIENTO SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANICA DEL BANCO NACIONAL Y REGIONALES, CONOCIMIENTOS GENERALES DE LAS NORMAS DE CREDITO, MANEJO DEL PERSONAL Y REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO, CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE LA GERENCIA Y DE SU DESARROLLO.

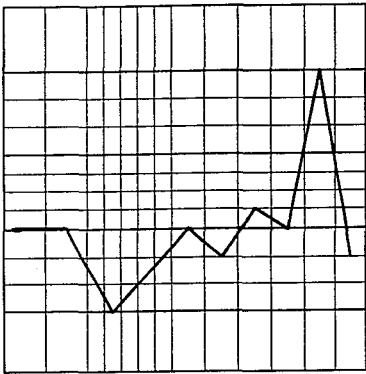
RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: JEFES INMEDIATOS Y BANCOS REGIONALES, EXTERNAS: ENTIDADES GLOBALIZADORAS, SARH, ANAGSA, PRONASE, ETC.

OBSERVACIONES; PUESTO DE CONFIANZA

2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12



	RAZONAMIENTO ABSTRACTO NEGOCIACION TOMA DE DECISIONES PLANIFICACION FACILIDAD MOTIVADOR SENTIDO DE RESPONSABILIDAD CONVULSIVE MANIPULACION ATENCION DISCRIMINATIVA DESIREZA MANUVAL RELACIONES INTERPERSONALES AGENTE DE CAMBIO MADUREZ RESPONSABILIDAD TOLERANCIA A LA PRESION MANEJO DE CONFLICTOS ORIENTADO A RESULTADOS UPTENSISO CARIADO DE TRABAJO INFLUENCIA ESPRINTU DE COMODACION AFRICO ANORMALAS ENRIQUE CONFIANZANA COEFICIENTE INTELLECTUAL
INTUICION	
ESTADO DE TRABAJO	
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD	



	RECIBIDA EJERCIDA EN EL PUESTO EN LA BAMA EXTERNAS INTERNAS SECUNDARIA COMERCIAL Y/O TECNICO BACHILLERATO UCFENCIALITVA MAESTRIA Y/O DOCCIONADO PRESENTACION NIVEL SOCIOECONOMICO
LIMIT DE AUTORIDAD	
EXPERIENCIA	
RELACIONES HUMANAS	
NIVEL DE ESCOLARIDAD	

NOMBRE DEL PUESTO SUPERVISOR DE CREDITO  
 INGENIERIA ORGANICA GERENCIA DE AGRONDUSTRAS  
 INGENIERIA ORGANICA GERENCIA DE AGRONDUSTRAS

INVESTIDAO NEROR AL JEFE DE OFICINA

# PERFIL

CLAVE DEL PUESTO



NOMBRE DEL PUESTO JEFE DE PROYECTO

UBICACION JERARQUICA INMEDIATO INFERIOR AL GERENTE

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE ANALISIS DE RESULTADOS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 57

DESCRIPCION GENERAL: *PROPONER, FORMULAR Y DIRIGIR PROYECTOS DE ANALISIS DE RESULTADOS DE LA OPERACION CREDITICIA.*

APTITUDES REQUERIDAS	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELLECTUAL	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS:			

REQUISITOS PERSONALES
ESCOLARIDAD: LICENCIATURA
EXPERIENCIA: 2 AÑOS EN ACTIVIDADES SIMILARES
ESTABILIDAD: 2 AÑOS EN EMPLEO ANTERIOR
PRESENTACION PERSONAL: BUENA
OTROS: INICIATIVA, ORGANIZACION Y DIRECCION DE PERSONAL, EDAD MINIMA DE 25 AÑOS.

**FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA:** *DIRIGIR Y VIGILAR EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS INSTAURADOS PARA ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LA OPERACION CREDITICIA, PROPONER MODIFICACIONES QUE MEJOREN LA EFICIENCIA DE LA MISMA.*

**DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS:** *PLANEAR Y COORDINAR EL TRABAJO DEL PERSONAL BAJO SU RESPONSABILIDAD, PROCESAR EN SISTEMAS COMPUTARIZADOS LA INFORMACION PROPORCIONADA POR BANCOS REGIONALES DEL AVANCE DE SU OPERATIVA CREDITICIA, PRESENTAR INFORMES PERIODICOS A LA GERENCIA EN APOYO A LA TOMA DE DECISIONES.*

**LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA:** *RECIBE INSTRUCCIONES DIRECTAS DE LA GERENCIA Y EJERCE AUTORIDAD SOBRE EL PERSONAL A SU CARGO.*

**ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:** *CONOCIMIENTOS BASICOS SOBRE LOS TIPOS DE OPERACION DE LOS CREDITOS, ASI COMO EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES Y SOCIEDADES RECONOCIDAS POR LA LEY GENERAL DE CREDITO RURAL.*

**RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS:** *JEFE DE DEPARTAMENTO Y GERENTE.*

OBSERVACIONES:

NOMBRE DEL PUESTO

JEFE DE PROYECTO

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INFERIOR AL GERENTE

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE ANALISIS DE RESULTADOS

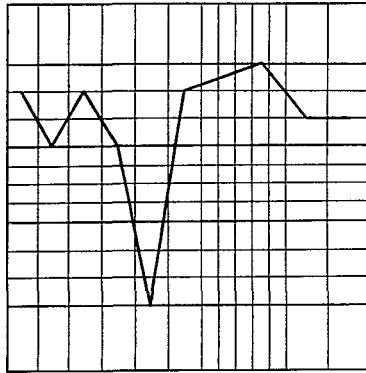
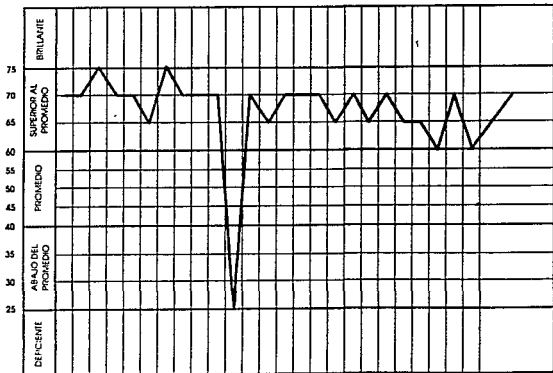
# PERFIL

CLAVE DEL PUESTO

57

HABILIDADES										CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD				ESTILO DE TRABAJO			INTELIGENCIA							
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	REGOCIADORA	TOMA DE DECISIONES	PLANEACION	INICIATIVA	MOTIVADOR	SENTIDO DE OPORTUNIDAD	CONTABLE	ATENCION DISCRIMINATIVA	* DESTREZA MANUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	AGENTE DE CAMBIO	MADUREZ	RESPONSABILIDAD	TOLERANCIA A LA PRESION	MANEJO DE CONFLICTOS	ORIENTADO A RESULTADOS	LIDERAZGO	CALIDAD DE TRABAJO	INFLUENCIA	* ESPIRITU DE COMANDACION	APREGO A NORMAS	EMPLEO	CONSTANCIA	COEFICIENTE INTELLECTUAL

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERIENCIA	RELACIONES HUMANAS		NIVEL DE ESCOLARIDAD			PRESENTACION	NIVEL SOCIOECONOMICO				
RECIBIDA	EJERCIDA	EN EL PUESTO	EN LA RAMA	EXTERNAS	INTERNAS	SECUNDARIA	COMERCIAL Y/O TECNICO	BACHILLERATO	LICENCIATURA	MAESTRIA Y/O DOCTORADO	PRESENTACION	NIVEL SOCIOECONOMICO



NOMBRE DEL PUESTO JEFE DE OFICINA

UBICACION JERARQUICA INMEDIATO INF. AL JEFE DE DEPTO.

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE OPERACION

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 55

DESCRIPCION GENERAL: COORDINAR Y SUPERVISAR LAS FUNCIONES ENCARGADAS A LA OFICINA.

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELCTUAL	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: <u>DE TRATO CORDIAL Y RESPETUOSO.</u>			

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA  
EXPERIENCIA: 5 AÑOS EN EL AREA O PUESTO SIMILAR  
ESTABILIDAD: 3 AÑOS  
PRESENTACION PERSONAL: BUENA  
OTROS: DISPONIBILIDAD DE HORARIO.

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: DESARROLLAR, PLANEAR Y SUPERVISAR LOS PROGRAMAS DE OPERACION CREDITICIA A BANCMOS REGIONALES Y REPORTAR A FILIALES.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: REGISTRAR EL CONTROL DIARIO DE OPERACIONES Y ELABORAR REPORTES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS DE LAS PARTIDAS AFECTADAS EN EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DEL JEFE DE DEPARTAMENTO O GERENTE. EJERCE AUTORIDAD SOBRE EL PERSONAL A SU MANDO (ANALISTAS, JEFES DE SECCION, SECRETARIA).

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: NORMAS DE OPERACION, LEY GENERAL DE CREDITO RURAL, LEYES QUE RIGEN EL SECTOR AGROPECUARIO, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION DE CREDITO, ESTRUCTURA DE INTERRELACION DE LAS AREAS DE CREDITO.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: JEFES DE DEPARTAMENTO, JEFES DE OFICINA DE OTRAS AREAS. EXTERNAS: PERSONAL DE AREAS DEL SECTOR AGROPECUARIO.

OBSERVACIONES:

NOMBRE DEL PUESTO

JEFE DE OFICINA

LUGAR DE UBICACION

INMEDIATO INF. AL JEFE DE DEPARTAMENTO

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE OPERACION

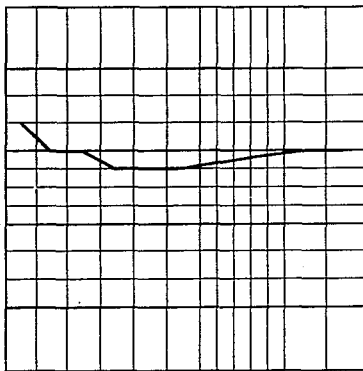
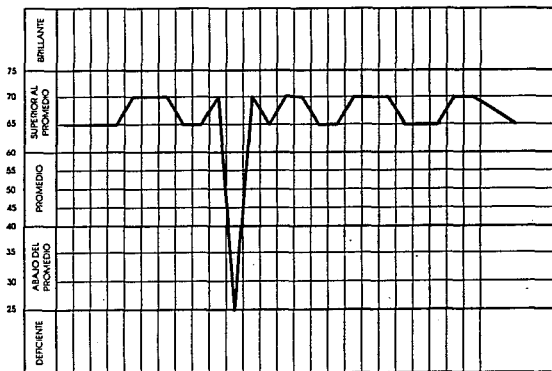
# PERFIL

CLAVE DEL PUESTO

55

HABILIDADES										CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD				ESTILO DE TRABAJO			INTELIGENCIA							
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	NEGOCIADORA	TOMA DE DECISIONES	PLANEACION	INICIATIVA	MOTIVADOR	SENIDO DE OPORTUNIDAD	CONTABLE	NUMERICA	DESTREZA MANUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	AGENTE DE CAMBIO	MADUREZ	RESPONSABILIDAD	TOLERANCIA A LA PRESION	MANEJO DE CONFLICTOS	ORIENTADO A RESULTADOS	LIBERANGO	CALIDAD DE TRABAJO	INFLUENCIA	ESPIRITU DE COLABORACION	AFEROS A NORMAS	EMPLUE	CONSTANCIA	COEFICIENTE INTELLECTUAL

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERIENCIA	RELACIONES HUMANAS	NIVEL DE ESCOLARIDAD
RECIBIDA	EJERCIDA	EN LA RAMA	EXTERNAS
			INTERNAS
			SECUNDARIA
			COMERCIAL Y/O TECNICO
			BACHILLERATO
			LICENCIATURA
			MAESTRIA Y/O DOCTORADO
			PRESENTACION
			NIVEL SOCIOECONOMICO





NOMBRE DEL PUESTO GERENTE DE AGROINDUSTRIAS

UBICACION JERARQUICA INMEDIATO INF. AL SUBDIR. GENERAL

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE AGROINDUSTRIAS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 46

DESCRIPCION GENERAL: LOGRAR LA APLICACION RACIONAL DE LOS RECURSOS TECNICOS Y FINANCIEROS DEL SISTEMA BANRURAL EN LA PLANEACION, INSTALACION Y OPERACION EFICIENTE DE AGROINDUSTRIAS.

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELCTUAL	ⓧ	○	○
RAZONAMIENTO	ⓧ	○	○
NIVEL DE OBSERVACION	ⓧ	○	○
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	ⓧ	○	○
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: LIDERAZGO, TOMA DE DECISIONES, HONESTIDAD, ORGANIZACION.			

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA, PREFERENTEMENTE EN INGENIERIA.  
EXPERIENCIA: MINIMA DE 3 AÑOS EN AREA DE CREDITO  
ESTABILIDAD: 2 AÑOS EN PUESTOS ANTERIORES  
PRESENTACION PERSONAL: EXCELENTE  
OTROS: RESPONSABLE, ANALITICO, CREATIVO, PRACTICO, HABIL PARA COMUNICARSE, EJECUTIVO Y SOCIABLE.

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: ADMINISTRAR, COORDINAR, DIRIGIR Y DAR SEGUIMIENTO A LOS PROGRAMAS DE CREDITO AGROINDUSTRIAL, ASIGNANDO RECURSOS HUMANOS, TECNICOS Y FINANCIEROS A LOS BANCOS REGIONALES.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: PROPONER LINEAMIENTOS PARA UNA OPERACION DEL CREDITO AGROINDUSTRIAL, SUPERVISION DE LOS BANCOS REGIONALES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS Y NORMAS EN MATERIA AGROINDUSTRIAL Y BRINDARLES APOYO TECNICO.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DEL SUBDIRECTOR GENERAL DE CREDITO Y EJERCE AUTORIDAD SOBRE JEFES DE DEPARTAMENTO Y JEFES DE OFICINA.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: CONOCIMIENTOS TEORICO-PRACTICOS SOBRE INGENIERIA DE PROYECTOS, FINANZAS, ECONOMIA, ADMINISTRACION, RELACIONES HUMANAS Y CREDITO.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: CON LA SUBDIRECCION GENERAL DE CREDITO Y DEMAS GERENCIAS QUE LA INTEGRAN, OCASIONAL MENTE CON OTRAS AREAS DE BANRURAL; CON BANCOS REGIONALES (GERENTE GENERAL, SUBGERENTE DE CREDITO, JEFE DE AGROINDUSTRIAS) CON DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DEL SECTOR, ASI COMO COORDINADORAS Y ORGANIZACIONES CAMPESINAS.

OBSERVACIONES: PUESTO DE CONFIANZA

NOMBRE DEL PUESTO GERENTE DE AGROINDUSTRIAS

UBICACION JERARQUICA INMEDIATO INF. AL SUBDIR. GENERAL

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE AGROINDUSTRIAS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 46

DESCRIPCION GENERAL: **LOGRAR LA APLICACION RACIONAL DE LOS RECURSOS TECNICOS Y FINANCIEROS DEL SISTEMA BANRURAL EN LA PLANEACION, INSTALACION Y OPERACION EFICIENTE DE AGROINDUSTRIAS.**

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELLECTUAL	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: LIDERAZGO, TOMA DE DECISIONES, HONESTIDAD, ORGANIZACION.			

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA, PREFERENTEMENTE EN INGENIERIA.  
EXPERIENCIA: MINIMA DE 3 AÑOS EN AREA DE CREDITO  
ESTABILIDAD: 2 AÑOS EN PUESTOS ANTERIORES  
PRESENTACION PERSONAL: EXCELENTE  
OTROS: RESPONSABLE, ANALITICO, CREATIVO, PRACTICO, HABIL PARA COMUNICARSE EJECUTIVO Y SOCIABLE.

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: ADMINISTRAR, COORDINAR, DIRIGIR Y DAR SEGUIMIENTO A LOS PROGRAMAS DE CREDITO AGROINDUSTRIAL, ASIGNANDO RECURSOS HUMANOS, TECNICOS Y FINANCIEROS A LOS BANCOS REGIONALES.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: PROPONER LINEAMIENTOS PARA UNA OPERACION DEL CREDITO AGROINDUSTRIAL, SUPERVISION DE LOS BANCOS REGIONALES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS Y NORMAS EN MATERIA AGROINDUSTRIAL Y BRINDARLES APOYO TECNICO..

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DEL SUBDIRECTOR GENERAL DE CREDITO Y EJERCE AUTORIDAD SOBRE JEFS DE DEPARTAMENTO Y JEFS DE OFICINA.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: CONOCIMIENTOS TEORICO-PRACTICOS SOBRE INGENIERIA DE PROYECTOS, FINANZAS, ECONOMIA, ADMINISTRACION, RELACIONES HUMANAS Y CREDITO.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: CON LA SUBDIRECCION GENERAL DE CREDITO Y DEMAS GERENCIAS QUE LA INTEGRAN, OCASIONALMENTE CON OTRAS AREAS DE BANRURAL, CON BANCOS REGIONALES (GERENTE GENERAL, SUBGERENTE DE CREDITO, JEFE DE AGROINDUSTRIAS) CON DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DEL SECTOR, ASI COMO GLOBALIZADORAS Y ORGANIZACIONES CALLESINAS.

OBSERVACIONES: PUESTO DE CONFIANZA

NOMBRE DEL PUESTO ESPECIALISTA AGROPECUARIO

UBICACION JERARQUICA INMEDIATO INF. AL JEFE DE OFICINA

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE OPERACION

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 45

DESCRIPCION GENERAL: TRABAJOS TECNICOS AGROPECUARIOS. SUPERVISION DE INVERSIONES CREDITICIAS.

APTITUDES REQUERIDAS	NIVEL DE APTITUD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELLECTUAL	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS:			

REQUISITOS PERSONALES
ESCOLARIDAD: INGENIERO AGRONOMO O CARRERAS AFINES.
EXPERIENCIA: 10 AÑOS EN ESTA ACTIVIDAD
ESTABILIDAD: 3 AÑOS
PRESENTACION PERSONAL: BUENA
OTROS:

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: ANALISIS Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS AGROPECUARIOS DERIVADOS DE LA OPERACION Y SUPERVISION DE INVERSIONES CREDITICIAS.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: ESTUDIOS TECNICOS SOBRE CULTIVOS, AVANCES FISICOS, FINANCIAMIENTOS Y PROYECCIONES, ELABORACION DE PROYECTOS, ESTUDIO DE COSTOS EN ASPECTO AGROPECUARIO.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: INSTRUCCIONES RECIBIDAS DEL JEFE DE OFICINA, JEFE DE DEPARTAMENTO O GERENTE.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: CONOCIMIENTO DE LAS LEYES QUE RIGEN EL AMBITO AGROPECUARIO, LEY GENERAL DE CREDITO RURAL, NORMAS DE OPERACION, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION CREDITICIA.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: JEFES INMEDIATOS EXTERNAS: BANCOS REGIONALES Y ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO.

OBSERVACIONES:

NOMBRE DEL PUESTO

ESPECIALISTA AGROPECUARIO

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INFERIOR AL JEFE DE OFICINA

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE OPERACION

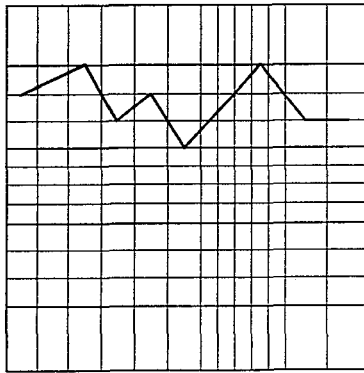
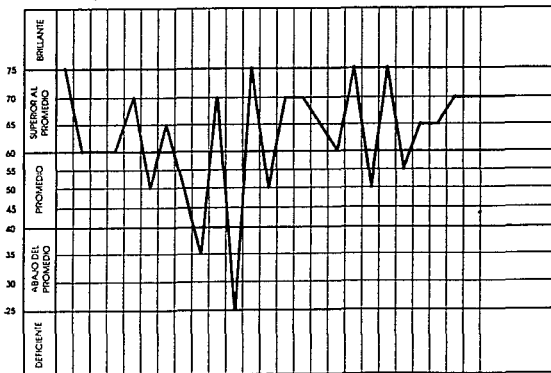
# PERFIL

CLAVE DEL PUESTO

45

HABILIDADES	CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD	ESTILO DE TRABAJO	INTELIGENCIA
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	AGILIDAD DE CAMBIO	CALIDAD DE TRABAJO	COEFICIENTE INTELLECTUAL
NEGOCIADORA	INADUREZ	INFLUENCIA	
PLANIFICACION	RESPONSABILIDAD	ESPIRITU DE COLABORACION	
INICIATIVA	TOLERANCIA A LA PRESION	AFEGO A HORARIAS	
MOTIVADOR	MANEJO DE CONTACTOS	EMPLIE	
SENIDO DE OPORTUNIDAD	ORIENTADO A RESULTADOS	CONSTANCIA	
CONTABLE	LEDERAZGO		
NUMERICA	CALIDAD DE TRABAJO		
ATENCION DISCRIMINATIVA	INFLUENCIA		
DESTRIZA MANUAL	ESPIRITU DE COLABORACION		
RELACIONES INTERPERSONALES	AFEGO A HORARIAS		
	LEDERAZGO		
	INFLUENCIA		
	ESPIRITU DE COLABORACION		
	AFEGO A HORARIAS		
	EMPLIE		
	CONSTANCIA		

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERENCIA	RELACIONES HUMANAS	NIVEL DE ESCOLARIDAD
RECIBIDA	EN EL PUESTO	EXTERNAS	SECUNDARIA
EJERCIDA	EN LA RAMA	INTERNAS	COMERCIAL Y/O TECNICO
			BACHILLERATO
			DECEINARIA
			MAESTRIA Y/O DOCTORADO
			PRESENTACION
			NIVEL SOCIOECONOMICO



**5.9.2 SUBDIRECCION GENERAL FINANCIERA Y DE  
SERVICIOS BANCARIOS**

NOMBRE DEL PUESTO SUBGERENTE DE SUCURSAL

UBICACION JERARQUICA INFERIOR AL GERENTE DE SUCURSAL

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 88

DESCRIPCION GENERAL: COLABORAR Y APOYAR AL GERENTE DE LA SUCURSAL EN LA REALIZACION DE TODAS LAS ACTIVIDADES INHERENTES A LA SUCURSAL A FIN DE INCREMENTAR EL GRADO DE SUPERVISION Y CAPTACION DENTRO DE LA SUCURSAL.

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELLECTUAL	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: ESTABILIDAD EMOCIONAL.			

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION O EQUIVALENTE  
EXPERIENCIA: 5 AÑOS EN BANCA  
ESTABILIDAD: 3 AÑOS DENTRO DE LA INSTITUCION  
PRESENTACION PERSONAL: BUENA  
OTROS: ESTABLE, OBJETIVO, CON DESEOS DE COLABORACION.

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: COLABORAR ESTRECHAMENTE CON EL GERENTE DE LA SUCURSAL, SIRVIENDO DE ENLACE ENTRE EL AREA DE PROMOCION Y LA OPERATIVA PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LA SUCURSAL, SUPERVISANDO Y PROMOVENDO LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES.  
DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: COLABORAR Y SUPERVISAR LAS OPERACIONES DIARIAS EFECTUADAS EN LA SUCURSAL, VIGILANDO SE CUMPLAN LAS POLITICAS INSTITUCIONALES DE OPERACION, ASI COMO REPORTAR CUALQUIER DESVIACION PRESENTADA AL GERENTE DE LA SUCURSAL.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DIRECTAMENTE DEL GERENTE DE LA SUCURSAL Y EJERCE SU AUTORIDAD SOBRE EL CONTROLISTA, CAJERO PRINCIPAL, FUNCIONARIOS DE INVERSIONES Y CAMBIOS.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: METODO DE DIRECCION, SOLUCION DE PROBLEMAS, TOMA DE DECISIONES, AUTOMATIZACION DE LOS SERVICIOS BANCARIOS, RELACIONES HUMANAS, FORMACION, MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DE GRUPOS EFICACES DE TRABAJO.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: MANTIENE RELACIONES INTERNAS CON TODO EL PERSONAL DE LA SUCURSAL, ASI COMO CON LOS PRINCIPALES CLIENTES DE LA SUCURSAL Y FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCION.

OBSERVACIONES:

NOMBRE DEL PUESTO

SUBGERENTE DE SUCURSAL

UBICACION JEJARQUICA

INMEDIATO INFERIOR AL GTE. DE SUCURSAL

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

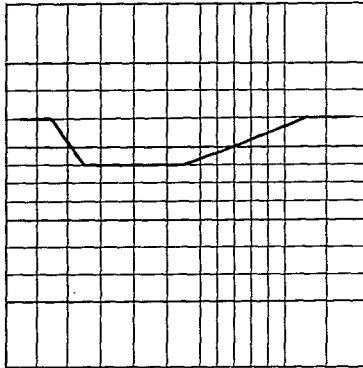
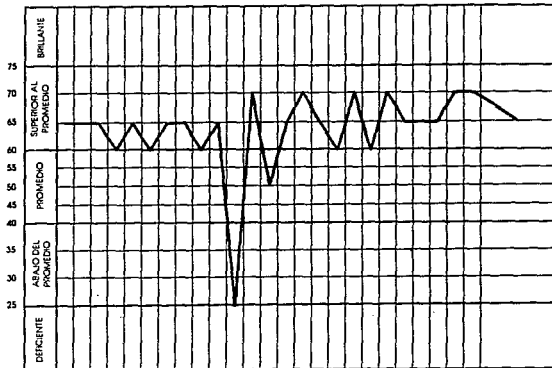
# PERFIL

CLAVE DEL PUESTO

68

HABILIDADES										CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD				ESTILO DE TRABAJO			INTELIGENCIA								
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	NEGOCIADORA	TOOMA DE DECISIONES	PLANEACION	INICIATIVA	MOTIVADOR	SENTIDO DE OPORTUNIDAD	CONTABLE	NUMERICA	ATENCION DISCRIMINATIVA	DESTREZA MANUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	AGENTE DE CAMBIO	MAJUREZ	RESPONSABILIDAD	TOLERANCIA A LA PRESSION	MANEJO DE CONFLICTOS	ORIENTADO A RESULTADOS	LIBERANEGO	CAUIDAD DE TRABAJO	INFLUENCIA	ESPIRITU DE COLABORACION	APREGO A NORMAS	EMPLEE	CONSTANCIA	COEFICIENTE INTELLECTUAL

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERIENCIA	RELACIONES HUMANAS		NIVEL DE ESCOLARIDAD	
RECIBIDA	EJERCIDA	EN EL PUESTO	EN LA RAMA	EXTERNAS	INTERNAS
				SECUNDARIA	COMERCIAL Y/O TECNICO
				BACHILLERATO	INICIADA
				MAJISTRA Y/O DOCTORIZADO	PRESENTACION
					NIVEL SOCIOECONOMICO



NOMBRE DEL PUESTO

ANALISTA FINANCIERO

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INF. JEFE DE OFICINA

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO

8

DESCRIPCION GENERAL: ANALIZAR LOS REGLONES CORRESPONDIENTES AL FLUJO DE EFECTIVO Y LOS DEL PROGRAMA DE CAPTACION DE SERVICIOS BANCARIOS A SI COMO LOS DATOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS QUE SE PRACTIQUEN A LAS SUCURSALES OPERATIVAS, PARA FINES DE OBTENER RELACIONES BENEFICIO-COSTO Y EN GENERAL CONFORMAR EL PERFIL DE LA EVALUACION FINANCIERA.

**APTITUDES REQUERIDAS**

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELLECTUAL	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA.			

**REQUISITOS PERSONALES**

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA EN FINANZAS, ECONOMIA, CONTABILIDAD O ADMINISTRACION.  
 EXPERIENCIA: 2 AÑOS EN FUNCIONES SIMILARES  
 ESTABILIDAD: 1 AÑO EN TRABAJOS ANTERIORES  
 PRESENTACION PERSONAL: BUENA  
 OTROS: CAPACIDAD DE ANALISIS, INTERPRETACION DE CIFRAS Y REDACCION DE DOCUMENTOS.

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: ANALIZAR INFORMACION DE DISPONIBILIDADES, DEUDA INTERNA, COSTO FINANCIERO Y OTROS REGLONES DEL FLUJO DE EFECTIVO ASI COMO LA CAPTACION INTERNA NETA, INTERESES DE AHORRO Y VALORES Y DEMAS REGLONES RELACIONADOS CON LOS SERVICIOS BANCARIOS Y EL MANEJO FINANCIERO DE LAS SUCURSALES OPERATIVAS. ASI COMO ASESORAR A LAS AREAS DE LA DIRECCION DE PROGRAMACION Y FINANZAS Y BANCOS REGIONALES APLICANDO TECNICAS Y MODELOS FINANCIEROS PREVIA AUTORIZACION DEL GERENTE.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: REDACTAR REPORTES Y NOTAS FINANCIERAS CON FRECUENCIA, RELACIONADOS CON FLUJO DE EFECTIVO Y SERVICIOS BANCARIOS.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DIRECTAS DEL JEFE DE OFICINA. EJERCE FUNCIONES DE COORDINACION SOBRE LOS AUXILIARES DE ANALISTAS FINANCIEROS.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: CONOCIMIENTOS GENERALES DE FINANZAS, ECONOMIA, ECONOMETRIA, CONTABILIDAD Y SERVICIOS.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: JEFE INMEDIATO Y COMPAÑEROS DE TRABAJO. EXTERNAS: PERSONAL DE OTRAS GERENCIAS Y BANCOS REGIONALES.

OBSERVACIONES: ESTE PUESTO REQUIERE DE PERSONAS ANALITICAS CON DISPONIBILIDAD DE TRABAJO, CON ALTA INICIATIVA Y CAPACIDAD SIN PROBLEMAS DE HORARIO Y DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR.



NOMBRE DEL PUESTO

ANALISTA FINANCIERO

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INFERIOR AL JEFE DE OFICINA

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

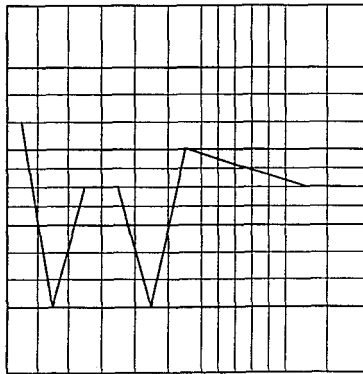
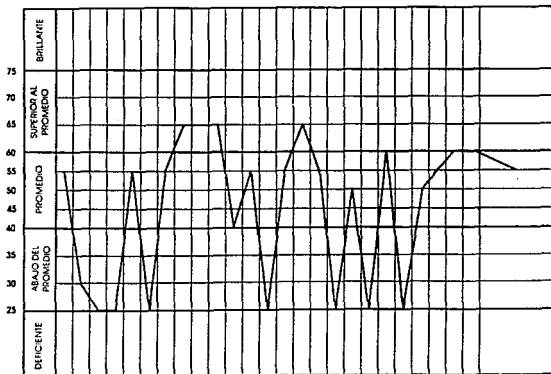
# PERFIL

CLAVE DEL PUESTO

8

HABILIDADES										CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD				ESTILO DE TRABAJO			INTELIGENCIA								
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	REGOCIADORA	TOCA DE DECISIONES	PLANEACION	INICIATIVA	MOTIVADOR	SENIDO DE OPORTUNIDAD	CONFIABLE	NUMERICA	ATENCION DISCRIMINATIVA	* DESTREZA MANUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	AGENTE DE CAMBIO	MAJUREZ	RESPONSABILIDAD	TOLERANCIA A LA PRESSION	MANEJO DE CONFLICTOS	ORIENTADO A RESULTADOS	LIBERAZGO	CALIDAD DE TRABAJO	INFLUENCIA	ESPIRITU DE COLABORACION	APEGO A NORMAS	EMPUJE	CONSCIENCIA	CORRIENTE INTELCTUAL

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERIENCIA	RELACIONES HUMANAS	NIVEL DE ESCOLARIDAD
RECIBIDA	EJERCIDA	EN LA RAMA	EXTERNAS
	EN EL PUESTO	INTERNAS	SECUNDARIA
		COMERCIAL Y/O TECNICO	BACHILLERATO
		UCENCIATURA	MAESTRIA Y/O DOCTORADO
		PRESENTACION	NIVEL SOCIOECONOMICO



NOMBRE DEL PUESTO PROMOTOR DE SERVICIOS BANCARIOS

UBICACION JERARQUICA GERENTE DE SERVICIOS BANCARIOS

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 76

DESCRIPCION GENERAL: COORDINAR, SUPERVISAR Y EVALUAR LA ELABORACION Y EJECUCION DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS RELATIVOS A LA PROMOCION Y RELACION DEL AREA DE LA GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS, MEDIANTE LA ATENCION ESPECIFICA A CUENTAS DE LA INSTITUCION, DIFUNDIR LA PROMOCION DE LOS SERVICIOS BANCARIOS Y BRINDAR EFICIENTEMENTE ATENCION AL PUBLICO.

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELCTUAL	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: MANEJO DE RELACIONES PUBLICAS Y DE SERVICIO.

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: CARRERA COMERCIAL, BACHILLERATO O EQUIVALENTE  
EXPERIENCIA: 5 AÑOS EN PUESTO SIMILAR  
ESTABILIDAD: ADECUADA  
PRESENTACION PERSONAL: EXCELENTE  
OTROS: CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA EN EL AREA FINANCIERA.

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: PROMOVER Y DIFUNDIR LOS SERVICIOS BANCARIOS EN LA ZONA METROPOLITANA CON EL OBJETO DE INCREMENTAR LA CAPTACION, ELABORACION Y VIGILANCIA DE LOS INFORMES DIARIOS, SEMANALES Y MENSUALES DE LOS SALDOS DE CHEQUES, AHORRO Y VALORES PARA ANALIZAR Y DESARROLLAR LAS METAS DE CAPTACION.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: COTIDIANAS: ELABORACION Y CONTROL DE SALDOS DIARIOS DE LAS SUCURSALES, VIGILAR DIARIAMENTE LOS RETIROS MAYORES A 10 MILLONES EN CUENTAS DE CHEQUES, ELABORAR SEMANALMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LAS CUENTAS DE CHEQUES DEL SECTOR OFICIAL, ELABORAR SEMANALMENTE COMPORTAMIENTO DE LA CAPTACION, ELABORAR INFORME DE SALDOS PROMEDIO DE CHEQUES AHORRO Y VALORES, ELABORAR INFORME DE SALDO DE CUENTAS PREFERENCIALES (S.A.R.H.) VISITAS A CUENTAS Y PROSPECTOS.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE DE GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS, EJERCE SOBRE GERENTES DE SUCURSALES DE LA ZONA METROPOLITANA Y 2 JEFS DE OFICINA DEL DEPARTAMENTO.

ADISTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: EXPERIENCIA EN INSTITUCIONES BANCARIAS Y CONOCIMIENTO DE TODAS LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN LAS SUCURSALES BANCARIAS, ASI COMO TRATO PERSONAL CON EL PUBLICO.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: SUCURSALES BANCARIAS, GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS, GERENCIA DE TESORERIA, GERENCIA DE PLANEACION Y OPERACION FINANCIERA, GERENCIA DE CONSOLIDACION Y REGISTRO, GERENCIA PRENSA Y DIFUSION A NIVEL PROMOCION CON TODO EL SISTEMA BANRURAL, EXTERNAS: DEPENDENCIAS DEL SECTOR AGROPECUARIO, FIDUCIARIOS, EMPRESAS DESCENTRALIZ., EMPLEADOS Y PUBLICO GRAL.

OBSERVACIONES:

NOMBRE DEL PUESTO

PROMOTOR DE SERVICIOS BANCARIOS

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INF. AL GTE. DE SERV. BANCARIOS

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

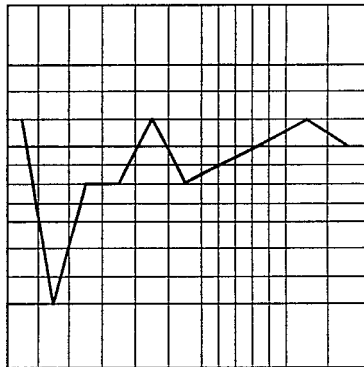
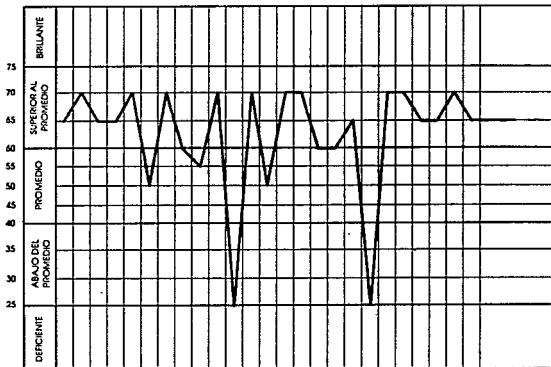
# PERFIL

CLAVE DEL PUESTO

76

HABILIDADES										CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD					ESTILO DE TRABAJO				INTELIGENCIA						
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	NEGOCIADORA	TOMA DE DECISIONES	PLANEACION	INICIATIVA	MOTIVADOR	SENTIDO DE OPORTUNIDAD	CONTABLE	NUMERICA	ATENCION DISCRIMINATIVA	DESTREZA MANUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	AGENTE DE CAMBIO	MADUREZ	RESPONSABILIDAD	TOLERANCIA A LA PRESSION	MANEJO DE CONFLICTOS	ORIENTADO A RESULTADOS	LIDERAZGO	CALIDAD DE TRABAJO	INFLUENCIA	ESPIRITU DE COLABORACION	APEGO A NORMAS	EMPLIE	CONSTANCIA	COEFICIENTE INTELCTUAL

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERIENCIA	RELACIONES HUMANAS	NIVEL DE ESCOLARIDAD		PREFERENCIAS	NIVEL SOCIOECONOMICO
RECIBO	ESJECIOA	EN EL PUESTO	EN LA RAMA	EXTERNAS	INTERNAS	SECUNDARIA
			COMERCIAL Y/O TECNICO	BACHILETADO	UNIVERSITARIO	MAESTRIA Y/O DOCTORADO



NOMBRE DEL PUESTO DEPARTAMENTO DE COBRO INMEDIATO

UBICACION JERARQUICA GERENTE DE SERVICIOS BANCARIOS

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 53

DESCRIPCION GENERAL: COORDINACION, SUPERVISION Y CONTROL DE LAS OPERACIONES DE COMPENSACION Y COBROS DIRECTOS ASI COMO TAMBIEN DEL PROCESO DE LA DOCUMENTACION RECIBIDA DE SUCURSALES PARA OPERAR LOS SISTEMAS DE CHEQUES, CHEQUES DE CAJA Y AHORRO.

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELLECTUAL	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: MADUREZ EMOCIONAL, CONTROL PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA.			

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: NIVEL PROFESIONAL O FUNCIONARIO BANCARIO  
EXPERIENCIA: 5 AÑOS EN BANCOS  
ESTABILIDAD: 5 AÑOS EN AREAS SIMILARES  
PRESENTACION PERSONAL: EXCELENTE  
OTROS: SIN PROBLEMA DE HORARIO.

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: VIGILAR LA OPORTUNA RECUPERACION DE LOS DOCUMENTOS DE COBRO INMEDIATO RECIBIDOS POR EL BANCO NACIONAL Y SUPERVISAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE ACTUALIZACION DE SALDOS.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: AUTORIZACION DE LA DOCUMENTACION GENERADA POR EL DEPARTAMENTO, REPORTAR A LA GERENCIA DE TESORERIA EL RESULTADO DE LA COMPENSACION, SUPERVISAR EL COBRO DIARIO DE LOS DOCUMENTOS DE COBRO INMEDIATO TANTO COMPENSABLES COMO NO COMPENSABLES, DEFINIR LA ESTRATEGIA A SEGUIR EN EL CASO DE CONTINGENCIAS DE OPERACION, ACTUALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE CHEQUES.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE DE LA GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS Y EJERCE SOBRE GERENTES DE SUCURSALES Y DOS OFICINAS DEPENDIENTES DEL DEPARTAMENTO.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: EXPERIENCIA EN OPERACIONES BANCARIAS, CONOCIMIENTO DE LA OPERATIVA DE SUCURSALES, CONOCIMIENTO PLENO DEL PROCESO DE COMPENSACION Y DE OPERACION DEL SISTEMA DE CHEQUES.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS, DEPARTAMENTO DE ENLACE CON SUCURSALES BANCARIAS, GERENCIA DE CONSOLIDACION Y REGISTRO, GERENCIA AREA DE INFORMATICA, DE TESORERIA. EXTERNAS: BANCO DE MEXICO, INSTITUCIONES BANCARIAS EN PLAZA, BANCOS REGIONALES.

OBSERVACIONES:

NOMBRE DEL PUESTO

JEFE DE DEPARTAMENTO DE COBRO INMEDIATO

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INF. AL GTE. DE SERV. BANCARIOS

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

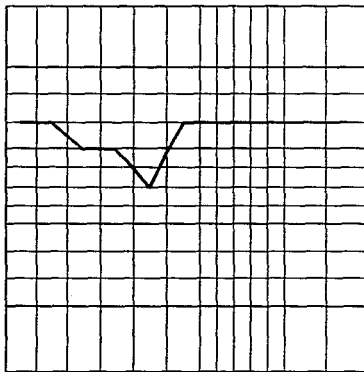
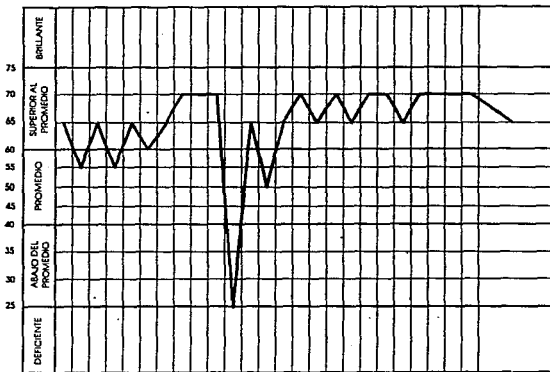
# PERFIL

CLAVE DEL PUESTO

53

HABILIDADES										CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD					ESTILO DE TRABAJO			INTELIGENCIA							
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	REGOCIADORA	TONA DE DECISIONES	PLANEACION	INICIATIVA	MOTIVADOR	SENTIDO DE OPORTUNIDAD	CONTABLE	NUMERICA	ATENCION DISCRIMINATIVA	DESTREZA MANUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	AGENTE DE CAMBIO	MAQUINEZ	RESPONSABILIDAD	TOLERANCIA A LA PRESION	MANEJO DE CONFLICTOS	ORIENTADO A RESULTADOS	LEDERAZGO	CALIDAD DE TRABAJO	INFLUENCIA	ESPIRITU DE COOPERACION	APEGO A NORMAS	EMPUJE	CONSTANCIA	COEFICIENTE INTELLECTUAL

LIMITE DE AUTONOMIA	EXPERIENCIA	RELACIONES HUMANAS		NIVEL DE ESCOLARIDAD	
RECIBIDA	EJERCIDA	EN EL PUESTO	EN LA RAMA	EXTERNAS	INTERIAS
				SECUNDARIA	COMERCIAL Y/O TECNICO
				BACHILLERATO	LICENCIATURA
				MAESTRIA Y/O DOCTORADO	PRESENTACION
					NIVEL SOCIOECONOMICO



NOMBRE DEL PUESTO

GERENTE DE SUCURSAL

UBICACION JERARQUICA

GERENTE DE SERVICIOS BANCARIOS

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO

47

DESCRIPCION GENERAL: PLANEAR, ORGANIZAR Y DIRIGIR EN FORMA EFICIENTE Y OPTIMA LAS ACTIVIDADES DE SUS COLABORADORES EN LA SUCURSAL A SU CARGO A FIN DE LOGRAR LA OPTIMIZACION DE LOS SERVICIOS BANCARIOS Y DE PROMOCION, A EFECTO DE INCREMENTAR LOS NIVELES DE CAPTACION DE RECURSOS.

**APTITUDES REQUERIDAS**

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELLECTUAL	○	⊗	○
RAZONAMIENTO	⊗	○	○
NIVEL DE OBSERVACION	⊗	○	○
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	⊗	○	○
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: MANEJO DE RELACIONES PUBLICAS Y LIDERAZGO.			

**REQUISITOS PERSONALES**

ESCOLARIDAD: LICENCIADO EN ADMINISTRACION O CARRERAS AFINES.  
 EXPERIENCIA: 5 AÑOS EN SUCURSAL  
 ESTABILIDAD: 3 AÑOS EN ACTIVIDADES ANTERIORES  
 PRESENTACION PERSONAL: EXCELENTE  
 OTROS: INICIATIVA, CREATIVIDAD, DISPONIBILIDAD DE HORARIO, SOLVENCIA MORAL, BUEN MANEJO DE RELACIONES HUMANAS, EXPERIENCIA EN LA OPERATIVA DE BANCA COMERCIAL

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: VERIFICAR Y AUTORIZAR LAS OPERACIONES DE CHEQUES, AHORROS, VALORES, ORDENES DE PAGO, CAMBIOS, ATENDER APERTURAS DE CUENTAS DE CHEQUES E INVERSIONES; COORDINAR LA CAPTACION DE RECURSOS DE TODOS LOS SERVICIOS; INTEGRAR Y CORROBORAR EL CUADRO DE INGRESOS Y EGRESOS; FIRMAR EL CONTROL DE DIA Y ENVIAR CHEQUES A CAMARA DE COMPENSACION.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: CONTROLAR Y AUTORIZAR LAS OPERACIONES EFECTUADAS EN LA SUCURSAL; SUPERVISAR EL CORRECTO CIERRE DE SUS OPERACIONES DIARIAS. ES RESPONSABLE DE MANTENER UNA BUENA IMAGEN Y ATENCION A LA CLIENTELA, ASI COMO VIGILAR Y HACER CUMPLIR LAS NORMAS DE SEGURIDAD ESTABLECIDAS POR LA INSTITUCION; ASI COMO LA RECEPCION Y GUARDA DE LOS FONDOS DE LA CAJA A SU CARGO.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DEL GERENTE ASI COMO DEL JEFE DE DEPARTAMENTO, DE SERVICIOS A SUCURSALES Y DE PROMOCION Y EJERCE AUTORIDAD ANTE EL CAJERO PRINCIPAL, CAJEROS DE VENTANILLA, AUXILIARES DE OFICINA, ENCARGADOS DE CHEQUES, INVERSIONES, ORDENES DE PAGO Y CAMBIOS.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: METODO DE DIRECCION, SOLUCION DE PROBLEMAS, TOMA DE DECISIONES, AUTOMATIZACION DE LOS SERVICIOS BANCARIOS, RELACIONES HUMANAS, FORMACION MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DE GRUPOS EFICACES DE TRABAJO.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: MANTIENE RELACIONES LABORALES INTERNAS CON TODO EL PERSONAL DE LA SUCURSAL Y SE RELACIONA EXTERNAMENTE CON EL JEFE DE LA UNIDAD, FIDEICOMISOS, GERENTES DE SUCURSAL Y CLIENTELA ASIGNADA A SU OFICINA.

OBSERVACIONES: ES UN PUESTO CON ALTO GRADO DE RESPONSABILIDAD. ES DETERMINANTE CONTAR CON EXPERIENCIA DE PREFERENCIA Y HABER CURSADO LICENCIATURA.

NOMBRE DEL PUESTO

GERENTE DE SUCRSAL

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO (Nº. AL QTE. DE SERV. BANCARIOS)

UBICACION ORGANICA

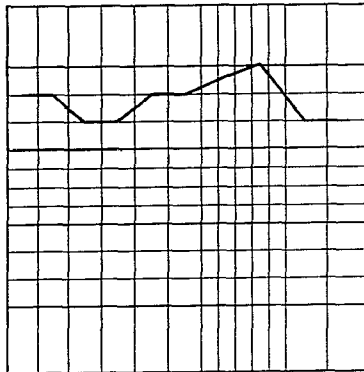
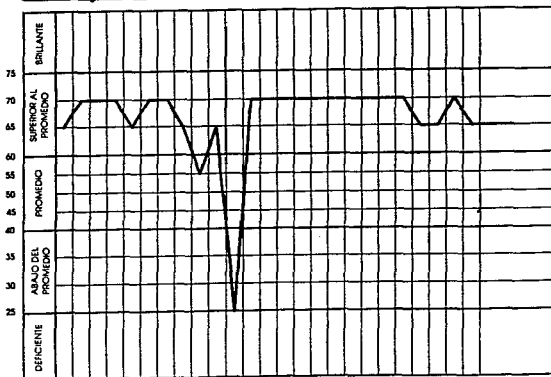
GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS**PERFIL**

CLAVE DEL PUESTO

47

HABILIDADES										CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD					ESTILO DE TRABAJO				INTELIGENCIA						
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	NEGOCIADORA	TOMA DE DECISIONES	PLANEACION	INICIATIVA	MOTIVADOR	SENTIDO DE OPORTUNIDAD	CONTABLE	NUMERICA	ATENCION DISCRIMINATIVA	DESTREZA MANUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	AGENTE DE CAMBIO	MADUREZ	RESPONSABILIDAD	TOLERANCIA A LA PRESSION	MANEJO DE CONFLICTOS	ORIENTADO A RESULTADOS	LIDERAZGO	CAMBIO DE TRABAJO	INFLUENCIA	ESPIRITU DE COLABORACION	APREGO A NORMAS	EMPELJE	CONSTANCIA	COEFICIENTE INTELLECTUAL

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERIENCIA	RELACIONES HUMANAS		NIVEL DE ESCOLARIDAD		
RECIBIDA	EJERCIDA	EN EL PUESTO	EN LA RAMA	EXTERNAS	INTERNAS	SECUNDARIA
						COMERCIAL Y/O TECNICO
						BACHILLERATO
						LICENCIATURA
						MAESTRIA Y/O DOCTORADO
				PRESENTACION		
				NIVEL SOCIOECONOMICO		



NOMBRE DEL PUESTO ENCARGADO DE SICO

UBICACION JERARQUICA INFERIOR AL JEFE DE OFICINA

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 43

DESCRIPCION GENERAL: VERIFICAR INFORMES PRODUCIDOS POR COMPUTO DE OPERACIONES BANCARIAS, FORMULAR CONCILIACION Y DEPURACION DE CUENTAS Y POLIZAS CONTABLES Y REPORTES DE SALDOS. PROPORCIONAR APOYO A SUCURSALES Y BANCOS REGIONALES.

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELECTUAL	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS:			

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: CONTADOR PRIVADO O TECNICO BANCARIO.  
EXPERIENCIA: 2 AÑOS EN ACTIVIDADES SIMILARES  
ESTABILIDAD: 2 AÑOS EN PUESTOS ANTERIORES  
PRESENTACION PERSONAL: BUENA  
OTROS: HABILIDAD ANALITICA

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: VALIDAR LISTADOS CON DOCUMENTO FUENTE, REPORTAR CORRECCIONES, FORMULAR POLIZAS, CONCILIAR Y DEPURAR CUENTAS DE REGISTRO DE OPERACION DE CAPTACION, APOYAR A SUCURSALES Y BANCOS REGIONALES EN LAS OPERACIONES DE CORRESPONSALIA Y FORMULACION DE REPORTES.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: DESARROLLAR EFICIENTEMENTE LAS ACTIVIDADES ENMARCADAS EN LA FUNCION BASICA Y FORMULACION DE LOS REPORTES MENSUALES RELATIVOS A LOS SALDOS PROMEDIO DE CAPTACION.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DEL JEFE DE OFICINA.

ADiestRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: CONOCER E INTERPRETAR AMPLIAMENTE EL CONTENIDO DE LISTADOS QUE FORMULA COMPUTO POR EL REGISTRO DE LAS OPERACIONES BANCARIAS, ASI COMO EL USO Y MANEJO DEL CATALOGO DE CUENTAS. SE RECOMIENDA EL CURSO DE "SISTEMA INTEGRAL DE CONTABILIDAD E INTRODUCCION AL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS".

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: CON EL PERSONAL DE OFICINA Y DEPARTAMENTOS. EXTERNAS: CON SUCURSALES BANCARIAS Y AREAS HOMOLOGAS DE BANCOS REGIONALES.

OBSERVACIONES:





NOMBRE DEL PUESTO

ENCARGADO DE CHEQUES

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INF. AL GTE. SUCURSAL

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO

41

DESCRIPCION GENERAL: ATENDER AL PUBLICO, ORGANIZAR Y CONTROLAR LOS ESTADOS DE CUENTA VIGENTES, TARJETAS DE FIRMAS AUTORIZADAS, CHEQUERAS Y DEMAS ACTIVIDADES.

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELCTUAL	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: ADECUACION SOCIAL, RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA.			

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: BACHILLERATO O SIMILAR.  
EXPERIENCIA: 2 AÑOS EN ACTIVIDADES SIMILARES  
ESTABILIDAD: 2 AÑOS EN TRABAJOS ANTERIORES  
PRESENTACION PERSONAL: BUENA  
OTROS: ORGANIZADO, EDAD MINIMA 20 AÑOS

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: TRAMITAR LOS MOVIMIENTOS DE CHEQUES EN LAS VENTANILLAS, VERIFICAR FIRMAS AUTORIZADAS, PROTEGER DOCUMENTACION CONTABLE, ANOTAR AUTORIZACIONES, RELACIONAR DOCUMENTACION QUE SE TURNA, ETC. CONTROLAR LAS EXISTENCIAS DE CHEQUES DE LA SUCURSAL. DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: COTIDIANAMENTE REGISTRAR LOS CHEQUES ENTREGADOS, ELABORAR PEDIDOS PARA SOLICITAR CHEQUERAS, PROPORCIONAR INFORMACION AL PUBLICO SOBRE ESTADO DE CUENTA, VERIFICAR EN LOS LISTADOS PARA PROTEGER EL PAGO DE CHEQUES Y CONTROLAR EL FLUJO DE DOCUMENTACION EN LAS VENTANILLAS. PERIODICAMENTE VERIFICAR LA EXISTENCIA DE CHEQUERAS DE LOS CUENTAHABIENTES DE LA SUCURSAL. LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DIRECTAS DEL GERENTE O SUBGERENTE DE LA SUCURSAL BANCARIA.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: EL PUESTO REQUIERE DE INDUCCION A ESTE TIPO DE ACTIVIDADES O UNA EXPERIENCIA PREVIA EN TRABAJOS SIMILARES. SE RECOMIENDA LA ASISTENCIA A LOS CURSOS DE "CAPTACION DE RECURSOS BANCARIOS Y ATENCION AL PUBLICO".

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: JEFS INMEDIATOS, COMPAÑEROS DE TRABAJO. EXTERNAS: PUBLICO EN GENERAL.

OBSERVACIONES: ESTE PUESTO DEBERA UBICARSE DENTRO DEL ACTUAL TABULADOR.

NOMBRE DEL PUESTO

ENCARGADO DE CHEQUES

UBICACION JEERARQUICA

INMEDIATO INF. AL GERENTE DE SUCURSAL

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

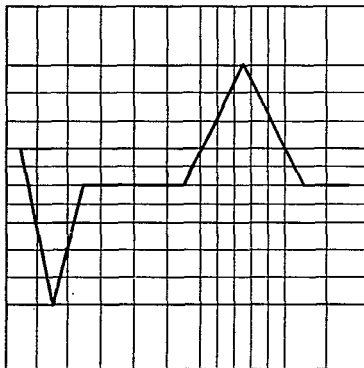
## PERFIL

CLAVE DEL PUESTO

41

HABILIDADES										CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD				ESTILO DE TRABAJO			INTELIGENCIA								
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	NEGOCIADORA	TOVA DE DECISIONES	PLANIFICACION	INICIATIVA	MOTIVADOR	SENTIDO DE OPORTUNIDAD	CONTABLE	NUMERICA	ATENCION DISCRIMINATIVA	DESTREZA MANUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	AGENTE DE CAMBIO	MAJUREZ	RESPONSABILIDAD	TOLERANCIA A LA PRESSION	MANEJO DE CONDUCTOS	ORIENTADO A RESULTADOS	LIBERANGO	CALIDAD DE TRABAJO	INFLUENCIA	ESPIRITU DE COLABORACION	APEGO A NORMAS	EMPUJE	CONSTANCIA	COEFICIENTE INTELLECTUAL

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERIENCIA	RELACIONES HUMANAS		NIVEL DE ESCOLARIDAD			PRESENTACION	NIVEL SOCIOECONOMICO				
RECIBIDA	EJERCIDA	EN EL PUESTO	EN LA RAMA	EXTERNAS	INTERNAS	SECUNDARIA	COMERCIAL Y/O TECNICO	BACHILLERATO	UCENCIATURA	MAESTRIA Y/O DOCTORADO	PRESENTACION	NIVEL SOCIOECONOMICO



NOMBRE DEL PUESTO ENCARGADO DE CAMBIOS Y SITUACIONES

UBICACION JERARQUICA INFERIOR AL SUBGERENTE

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 40

DESCRIPCION GENERAL: TRAMITAR Y EFECTUAR EL PAGO DE ORDENES EMITIDAS POR BANCOS REGIONALES AL BANCO NACIONAL O VICEVERSA Y DEMAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO.

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELLECTUAL	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: <u>ADECUACION SOCIAL, RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA.</u>			

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: MINIMA BACHILLERATO O EQUIVALENTE.  
EXPERIENCIA: 2 AÑOS EN ACTIVIDADES SIMILARES  
ESTABILIDAD: 2 AÑOS EN TRABAJOS ANTERIORES  
PRESENTACION PERSONAL: BUENA  
OTROS: DISPONIBILIDAD EN EL TRABAJO. EDAD MINIMA 25 AÑOS

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: ELABORAR CHEQUES DE CAJA, ORDENES DE PAGO, POLIZAS Y DOCUMENTOS COBRABLES TANTO EN EL AREA METROPOLITANA COMO DE BANCOS REGIONALES Y SUCURSALES.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: ELABORAR Y SUPERVISAR QUE SE ENVE OPORTUNAMENTE LA DOCUMENTACION PARA SU COBRO, ASI COMO CONTROLAR CHEQUES DE CAJA PARA REGISTRAR SU MONTO.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DIRECTAS DEL GERENTE DE SUCURSAL BANCARIA. NO EJERCE AUTORIDAD. SOLO REPORTA SU TRABAJO.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: ES UNA ACTIVIDAD CUYO CONOCIMIENTO Y ADIESTRAMIENTO SE ADQUIEREN CON BASE EN LA EXPERIENCIA CONTANTE Y REPETITIVA. SE RECOMIENDA EL CURSO "CAPTACION DE SERVICIOS BANCARIOS Y ATENCION AL PUBLICO".

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: JEFES INMEDIATOS, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y EMPLEADOS DE LA INSTITUCION. EXTERNAS: PUBLICO EN GENERAL.

OBSERVACIONES: ESTE PUESTO TIENE CATEGORIA DE JEFE DE OFICINA EJECUTIVO.

NOMBRE DEL PUESTO

ENCARGADO DE CAMBIOS Y SITUACIONES

# PERFIL

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INFERIOR AL SUBGERENTE

CLAVE DEL PUESTO

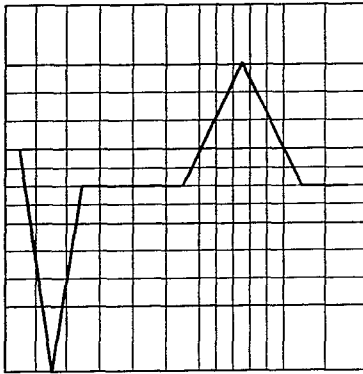
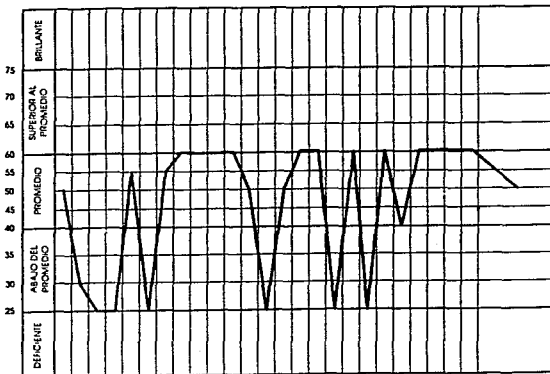
40

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

HABILIDADES										CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD				ESTILO DE TRABAJO			INTELIGENCIA								
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	NEGOCIADORA	TONA DE DECISIONES	PLANIFICACION	INICIATIVA	MOTIVADOR	SENTIDO DE OPORTUNIDAD	CONTABLE	NUMERICA	ATENCION DISCRIMINATIVA	DESTREZA MANUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	AGENTE DE CAMBIO	MANEJABILIDAD	RESPONSABILIDAD	TOLERANCIA A LA PRESION	MANEO DE CONFLICTOS	ORIENTADO A RESULTADOS	LIDERAZGO	CALIDAD DE TRABAJO	INFLUENCIA	ESPRIHU DE COLABORACION	AFEGO A NORMAS	EMPUJE	CONSTANCIA	COEFICIENTE INTELLECTUAL

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERIENCIA	RELACIONES HUMANAS	NIVEL DE ESCOLARIDAD
RECIBIDA	EJERCIDA	EN EL PUESTO	EN LA RAMA
		EXTERNAS	INTERNAS
		SECUNDARIA	COMERCIAL Y/O TECNICO
		BACHILLERATO	LICENCIATURA
		MAESTRIA Y/O DOCTORADO	PRESENTACION
			NIVEL SOCIOECONOMICO



NOMBRE DEL PUESTO COORDINADOR GENERAL ADMINISTRATIVO

UBICACION JERARQUICA INMEDIATO INF. AL SUBDR. GRAL.

UBICACION ORGANICA COORDINACION GENERAL ADMINISTRATIVA

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 30

DESCRIPCION GENERAL: COORDINA Y DIRIGE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS QUE SE EFECTUAN EN LA SUBDIRECCION GENERAL DE CREDITO EN APOYO A LA OPERATIVA DEL CREDITO.

APTITUDES REQUERIDAS	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELLECTUAL	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: <u>SOCIABLE, ORDENADO Y DISCIPLINADO.</u>			

REQUISITOS PERSONALES
ESCOLARIDAD: <u>LICENCIATURA</u>
EXPERIENCIA: <u>3 AÑOS EN ACTIVIDADES SIMILARES</u>
ESTABILIDAD: <u>3 AÑOS EN TRABAJOS ANTERIORES</u>
PRESENTACION PERSONAL: <u>EXCELENTE</u>
OTROS: <u>CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y COORDINACION, BUEN MANEJO DE LAS RELACIONES HUMANAS.</u>

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: PLANEAR Y DIRIGIR TODAS LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS QUE SE DESPRENDEN DEL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, SERVICIOS Y FINANCIEROS DE LA SUBDIRECCION GENERAL DE CREDITO.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: PLANEA Y DIRIGE LAS ACCIONES QUE SE REALIZAN SOBRE LA ASISTENCIA Y VACACIONES DEL PERSONAL, MOVIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, ACTUALIZACION DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, VIGILAR QUE SE DOTE A LAS DIVERSAS AREAS DE LAS NECESIDADES DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA, SERVICIOS Y MANTENIMIENTO, ASI COMO DE LA ELABORACION Y CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS DE VIATICOS, SUELDOS Y SALARIOS E INFORMAR A LA SUBDIRECCION GENERAL DE CREDITO EL AVANCE DE LOS MISMOS.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DIRECTAS DEL SUBDIRECTOR GENERAL DE CREDITO, EJERCE AUTORIDAD SOBRE ANALISTAS A SU CARGO.

ADIASTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: CONOCIMIENTOS AMPLIOS DE LA LEY GENERAL DEL TRABAJO, CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO Y DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL CONTROL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: CON TODAS LAS AREAS DE LA INSTITUCION.

OBSERVACIONES:

NOMBRE DEL PUESTO

COORDINADOR GENERAL ADMINISTRATIVO

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INFERIOR SUBDR. GENERAL

UBICACION ORGANICA

COORDINACION GENERAL ADMINISTRATIVA

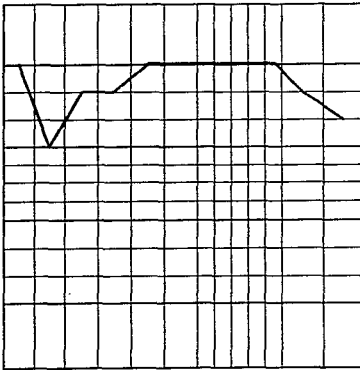
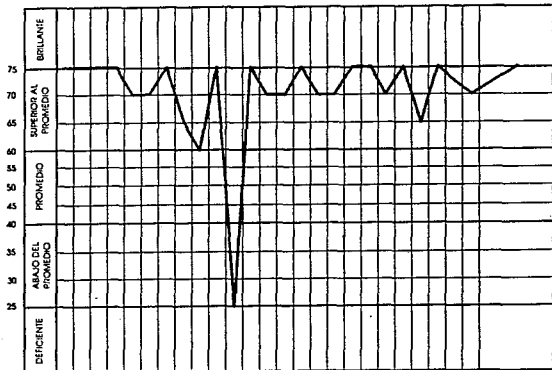
# PERFIL

CLAVE DEL PUESTO

30

HABILIDADES										CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD				ESTILO DE TRABAJO			INTELIGENCIA								
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	REGOCIADORA	TOMA DE DECISIONES	PLANIFICACION	INICIATIVA	MOTIVADOR	SENTIDO DE OPORTUNIDAD	CONTABLE	NUMERICA	ATENCION DISCRIMINATIVA	DESIRESA MANUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	AGENSIE DE CAMBIO	MAJDNREZ	RESPONSABILIDAD	TOLEI'RANCIA A LA PRESSION	MANEJO DE CONFLICTOS	ORIENTADO A RESULTADOS	LEDERAZGO	CAUIDAD DE TRABAJO	INFLUENCIA	ESPIRITU DE COLABORACION	APREGO A HORRNAS	EMPUJE	CONSTANCIA	COEFICIENTE INTELLECTUAL

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERIENCIA	RELACIONES HUMANAS		NIVEL DE ESCOLARIDAD	
RECIBIDA	EJERCIDA	EN EL PUESTO	EN LA PAMA	EXTERNAS	INTERNAS
				SECUNDAI'RIA	COMERCIAL Y/O TECNICO
				BACHILLERATO	LICENCIATURA
				MAESTRIA Y/O DOCTORADO	PRESENTACION
					NIVEL SOCIOECONOMICO



NOMBRE DEL PUESTO CONTROLISTA

UBICACION JERARQUICA INMED. INF. AL SUBGIE. SUC. BANCO

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 27

DESCRIPCION GENERICA: CONTROLAR Y SUPERVISAR LAS OPERACIONES ACTIVAS Y PASIVAS DE LA SUCURSAL BANCARIA Y DEMAS ACTIVIDADES UNHERENTES AL PUESTO.

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELECTUAL	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: ADECUACION PERSONAL RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA.			

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: LC. EN CONTABILIDAD O CARRERAS AFINES.  
EXPERIENCIA: 2 AÑOS EN ACTIVIDADES SIMILARES  
ESTABILIDAD: 2 AÑOS EN TRABAJOS ANTERIORES  
PRESENTACION PERSONAL: BUENA  
OTROS: HABILIDAD EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES. EDAD MINIMA 23 AÑOS

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: CONTROLAR, SUPERVISAR Y CONTABILIZAR TODAS LAS OPERACIONES DE LA SUCURSAL BANCARIA, REPORTANDO UN INFORME DETALLADO AL GERENTE DE LA MISMA CON EL OBJETO DE EJERCER UNA ADMINISTRACION ADECUADA EN ESTOS RECURSOS.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: COTIDIANAMENTE VERIFICAR EN FORMA CONTABLE Y OPERATIVA LOS ENDOSOS, SELLOS Y TRAMITES EFECTUADOS EN CUENTAS, CHEQUES Y DOCUMENTOS QUE SE MANEJAN EN LA SUCURSAL, CON EL OBJETO DE LLEVAR UN CONTROL EFECTIVO DE LOS MISMOS. PERIODICAMENTE ASISTIR A LAS JUNTAS DE SUCURSAL.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBIR INSTRUCCIONES DIRECTAS DEL GERENTE DE SUCURSAL BANCARIA. EJERCER AUTORIDAD DE SUPERVISION EN TODO EL PERSONAL DE LA SUCURSAL BANCARIA.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: SE RECOMIENDA ASISTENCIA AL CURSO DE "TITULOS DE CREDITO Y CAPTACION DE RECURSOS BANCARIOS".  
RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: JEFS INMEDIATOS Y AREAS DE LA INSTITUCION. EXTERNAS: PUBLICO EN GENERAL Y CAMARA DE COMPENSACION.

OBSERVACIONES: ESTE PUESTO DEBERA UBICARSE DENTRO DEL ACTUAL TABULADOR.



NOMBRE DEL PUESTO

CONTROLISTA

UBICACION JEJARQUICA

INMEDIATO INFERIOR SUBGTE. SUCURSAL

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

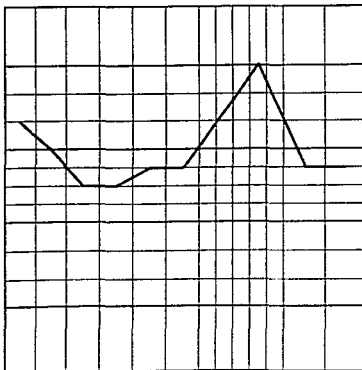
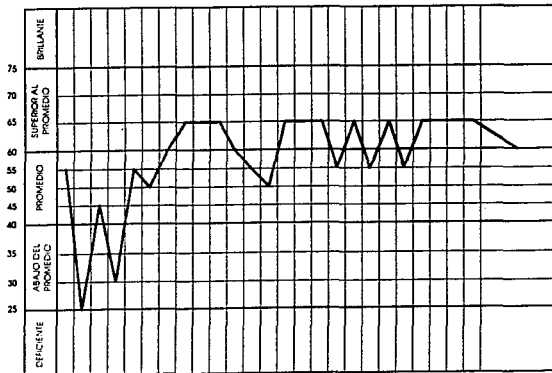
# PERFIL

CLAVE DEL PUESTO

27

HABILIDADES										CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD					ESTILO DE TRABAJO			INTELIGENCIA							
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	REGOCIADORA	TOMA DE DECISIONES	PLANEACION	INICIATIVA	MOTIVADOR	SENTIDO DE OPORTUNIDAD	CONTABLE	MAESTRIA	ATENCION DISCRIMINATIVA	DESTREZA MANUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	AGENTE DE CAMBIO	MADUREZ	RESPONSABILIDAD	TOLENCIA A LA PRESION	MANEJO DE CONFLICTOS	ORIENTADO A RESULTADOS	LIBERAZGO	CAUIDAO DE TRABAJO	INFLUENCIA	ESPRITU DE COLABORACION	APREGO A NORMAS	EMPUJE	CONSTANCIA	COEFICIENTE INTELLECTUAL

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERIENCIA	RELACIONES HUMANAS		NIVEL DE ESCOLARIDAD	
RECIBO	EJERCE	EN EL PUESTO	EN LA RAMA	EXTERNAS	INTERNAS
				SECUNDARIA	COMERCIAL Y/O TECNICO
				BACHILLERATO	LICENCIATURA
				MAESTRIA Y/O DOCTORADO	
				PRESENTACION	
					NIVEL SOCIOECONOMICO



NOMBRE DEL PUESTO CAJERO PRINCIPAL

UBICACION JERARQUICA INMEDIATO INF. SUBGTE. SUCURSAL

UBICACION ORGANICA GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO 20

DESCRIPCION GENERAL: RECIBIR, MANEJAR Y CUSTODIAR LOS VALORES MONETARIOS O FINANCIEROS GENERADOS POR LA INSTITUCION Y DEMAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO.

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELECTUAL	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: MADUREZ EMOCIONAL, CONTROL PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA.

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: CARRERA TECNICA COMERCIAL CON CURSOS ESPECIALIZADOS.  
EXPERIENCIA: 3 AÑOS EN ACTIVIDADES SIMILARES  
ESTABILIDAD: 2 AÑOS EN TRABAJOS ANTERIORES  
PRESENTACION PERSONAL: BUENA  
OTROS: ORGANIZACION, EDAD MINIMA 30 AÑOS

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: SUPERVISAR Y DIRIGIR EL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS, REALIZAR EL ARQUEO DE CAJAS, TOMAR DECISIONES DENTRO DE LOS LIMITES POLITICOS QUE MARCA LA INSTITUCION, ELABORAR POLIZAS DE DOCUMENTACION Y COORDINAR EL ENSOBRETAO DE NOMINA DE LOS EMPLEADOS.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: RECIBIR, MANEJAR Y CUSTODIAR LOS VALORES MONETARIOS Y FINANCIEROS GENERADOS POR LA INSTITUCION, VIGILAR EL USO DE FONDOS DEL PERSONAL, TRAMITAR EL ENSOBRETAO Y DEPOSITO DE LOS SUELDOS QUINCENALES, REALIZAR ARQUEOS PERIODICOS A SUS VENTANILLAS, SUPRIMIR EL MOVIMIENTO DE SICO, VERIFICAR EL CIERRE DE OPERACIONES CON EL CONTROLISTA.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DIRECTAS DEL GERENTE DE SUCURSAL, EJERCE AUTORIDAD SOBRE CAJEROS Y OPERADORES DE CHEQUES.

ADiestRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: CONOCIMIENTOS AMPLIOS DE CAPTACION DE SERVICIOS BANCARIOS.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: JEFS INMEDIATOS, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y SUBORDINADOS. EXTERNAS: OCASIONALMENTE ATENCION AL PUBLICO.

OBSERVACIONES: ESTE PUESTO REQUIERE DE ATENCION CONCENTRADA EN LAS ACTIVIDADES, CUIDADO Y RESPONSABILIDAD.

NOMBRE DEL PUESTO

CAJERO PRINCIPAL

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INFERIOR SUBGTE. SUCURSAL

UBICACION ORGANICA

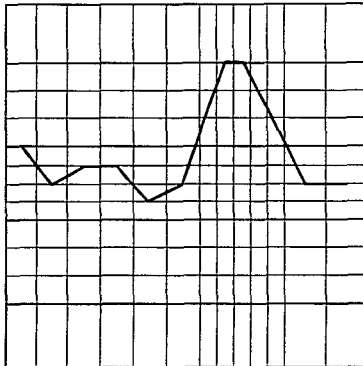
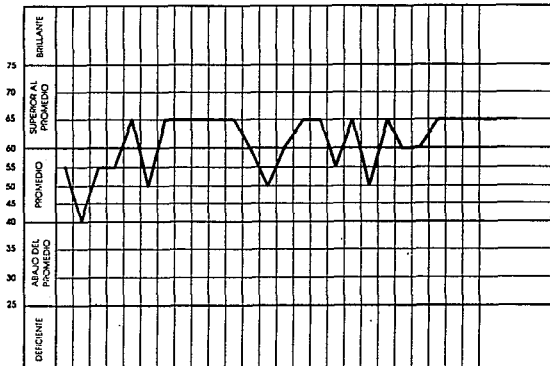
GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS**PERFIL**

CLAVE DEL PUESTO

20

HABILIDADES														CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD				ESTILO DE TRABAJO				INTELIGENCIA
RACIONAMIENTO ABSTRACTO														MADUREZ				CAUIDAD DE TRABAJO				COTICENCIA INTELECTUAL
NEGOCIADORIA														RESPONSABILIDAD				INFLUENCIA				
TOMA DE DECISIONES														TOLERANCIA A LA PRESION				ESPIRITU DE COLABORACION				
PLANIFICACION														MANEJO DE CONFLICTOS				APEGO A NORMAS				
INICIATIVA														ORIENTADO A RESULTADOS				EMPLIE				
MOTIVADOR														LIDERAZGO				CONSTANCIA				
SENTIDO DE OPORTUNIDAD														ALTO RENDIMIENTO								
CONTABLE																						
NUMERICA																						
ATENCIÓN DISCRIMINATIVA																						
DESTREZA MANUAL																						
RELACIONES INTERPERSONALES																						
AGENTE DE CAMBIO																						

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERIENCIA	RELACIONES HUMANAS		NIVEL DE ESCOLARIDAD		
RECIBIDA	EJERCIDA	EN LA BIENIA		SECUNDARIA		
	EN EL PUESTO	EXTERNAS		COMERCIAL Y/O TECNICO		
		INTERNAS		BACHILLERATO		
				LICENCIATURA		
				MAESTRIA Y/O DOCTORADO		
				PRESENTACION		
				NIVEL SOCIOECONOMICO		



NOMBRE DEL PUESTO

CAJERO DE VENTANILLA

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INF. AL CAJERO PRINCIPAL

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO

19

DESCRIPCION GENERAL: RECIBIR Y PAGAR DOCUMENTACION CUYO CONTENIDO TENGA ESPECIFICADO UN VALOR MONETARIO DENTRO DEL HORARIO ESTABLECIDO Y SIEMPRE Y CUANDO EL TRAMITE SE PUEDA EFECTUAR EN LA SUCURSAL BANCARIA.

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELCTUAL	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS: AMABILIDAD, BUEN TRATO Y BUEN MANEJO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.			

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD: BACHILLERATO O TECNICO EN CONTABILIDAD.  
EXPERIENCIA: 1 AÑO EN EL PUESTO  
ESTABILIDAD: 2 AÑOS  
PRESENTACION PERSONAL: BUENA  
OTROS: RESPONSABILIDAD Y SERIEDAD PARA EL TRABAJO, EDAD DE 20 A 30 AÑOS.

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA: RECIBIR Y REGISTRAR EL PAGO DE DIVERSOS SERVICIOS QUE EFECTUA EL USUARIO, HACER CAMBIOS DE PAPEL MONEDA Y REALIZAR EL CORTE PARA CIERRE DEL DIA.

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS: COTIDIANAMENTE ATENDER CON AMABILIDAD Y BUEN TRATO AL PUBLICO USUARIO, VIGILAR CON ESMERO LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA, ASEGURAR QUE EL BALANCE DE VENTANILLA NO MUESTRE FALTANTES O SOBANTES AL FINAL DEL DIA. PERIODICAMENTE ENSOBREITAR EL PAGO QUINCENAL DE NOMINA DE EMPLEADOS Y ASISTIR A JUNTAS DE SUCURSAL.

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA: RECIBE INSTRUCCIONES DEL CAJERO PRINCIPAL, GERENTE DE SUCURSAL O SUBGERENTE.

ADIESTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: ESTAR FAMILIARIZADO CON LA PAPELERIA DE CAJA CON QUE OPERA LA INSTITUCION, CONOCER EL CATALOGO DE CUENTAS, CONOCIMIENTO DE FIRMAS DE TITULARES QUE AUTORIZAN LOS DISPENSOS DE CAJA.

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS: INTERNAS: CON EL PERSONAL DE LOS SERVICIOS BANCARIOS Y EMPLEADOS QUE ACUDEN A LA CAJA. EXTERNAS: CON TODO EL PUBLICO USUARIO.

OBSERVACIONES: SE RECOMIENDA EL CURSO DE ATENCION AL PUBLICO Y CAPTACION DE SERVICIOS BANCARIOS. EL DEMAS ADIESTRAMIENTO SE ADQUIERE EN SU FORMACION TECNICO-PROFESIONAL.

NOMBRE DEL PUESTO

CAJERO DE VENTANILLA

UBICACION JERARQUICA

INMEDIATO INFERIOR AL CAJERO PRINCIPAL

UBICACION ORGANICA

GERENCIA DE SERVICIOS BANCARIOS

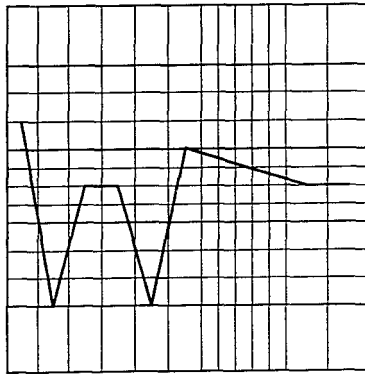
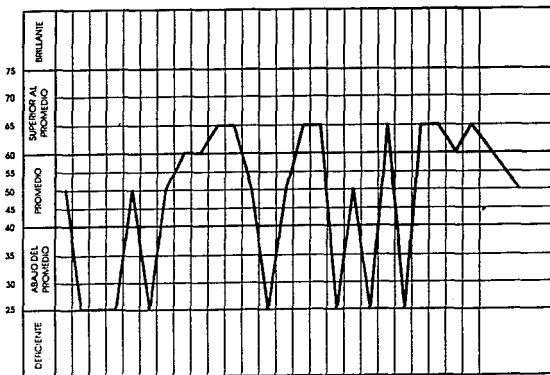
# PERFIL

CLAVE DEL PUESTO

19

HABILIDADES										CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD				ESTILO DE TRABAJO			INTELIGENCIA								
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	NEGOCIADORA	TOMA DE DECISIONES	PLANIFICACION	INICIATIVA	MOTIVADOR	SENTIDO DE OPORTUNIDAD	CONTABLE	NUMERICA	ATENCION DISCRIMINATIVA	* DESTREZA MANUAL	RELACIONES INTERPERSONALES	AGENTE DE CAMBIO	MANUEREZ	RESPONSABILIDAD	TOLERANCIA A LA PRESION	MANEJO DE CONFLICTOS	ORIENTADO A RESULTADOS	LIDERAZGO	CALIDAD DE TRABAJO	INFLUENCIA	ESPIRITU DE COLABORACION	AFEGO A NORMAS	EMPUJE	CONSTANCIA	COHERENTE INTELLECTUAL

LIMITE DE AUTORIDAD	EXPERIENCIA	RELACIONES HUMANAS	NIVEL DE ESCOLARIDAD
RECIBIDA	EJERCIDA	EN EL PUESTO	EN LA RAMA
		EXTERNAS	INTERNAS
		SECUNDARIA	COMERCIAL Y/O TECNICO
		BACHILLERATO	LICENCIATURA
		MAESTRIA Y/O DOCTORADO	
		PRESENTACION	
			NIVEL SOCIOECONOMICO



## 5.10 DIRECTORIO DE PUESTOS

### LISTADO DE PUESTOS

#### CLAVE DEL PUESTO

#### PUESTO

1.	Administrador del Deportivo
2.	Agente de Seguridad
3.	Almacenista
4.	Analista
5.	Analista de Capacitación y Selección
6.	Analista de Organización y Métodos
7.	Analista de Sistemas
8.	Analista Financiero
9.	Analista Jurídico
10.	Archivista
11.	Asesor
12.	Auxiliar de Biblioteca
13.	Auxiliar de Educadora
14.	Auxiliar de Contabilidad
15.	Auxiliar de Crédito
16.	Auxiliar de Mantenimiento (Cerrajero, Plomero, Electricista, Albañil, Carpintero).
17.	Auxiliar de Oficina
18.	Auxiliar de Servicios
19.	Cajero de Ventanilla
20.	Cajero Principal
21.	Camarista
22.	Capturista
23.	Cocinero
24.	Codificador
25.	Comprador
26.	Control de Telefonía
27.	Controlista
28.	Control de Telex, TeleFax y Radio
29.	Copiloto
30.	Coordinador General Administrativo

31.	Coordinador de Proyecto
32.	Chofer de Funcionario
33.	Chofer de Servicios Generales
34.	Delegado Administrativo
35.	Delegado de Servicios de Mantenimiento
36.	Dietista Economa
37.	Director de Estancia Infantil
38.	Diseñador Gráfico
39.	Educadora
40.	Encargado de Cambios y Situaciones
41.	Encargado de Cheques
42.	Encargado de Mapoteca
43.	Encargado de Sico
44.	Enfermera
45.	Especialista Agropecuario
46.	Gerente Agroindustrias
47.	Gerente Sucursal
48.	Ingeniero de Sistemas
49.	Inspector Laboral
50.	Instructor
51.	Investigador Especialista
52.	Jefe de Biblioteca
53.	Jefe de Departamento de Cobro Inmediato
54.	Jefe de Mesa
55.	Jefe de Oficina
56.	Jefe de Oficina Ejecutivo
57.	Jefe de Proyecto
58.	Jefe de Sección
59.	Jefe de Grupo de Seguridad
60.	Jefe de Supervisores de Crédito
61.	Lider de Proyecto
62.	Mecánico Aeronáutico
63.	Médico
64.	Mensajero
65.	Motociclista
66.	Operador de Computadora
67.	Operador de Fotocopiadora
68.	Operador de Máquina de Taller y Oficina
69.	Operador de Terminal

70.	Operador de Telex
71.	Piloto
72.	Programador
73.	Programador de Crédito
74.	Promotor de Crédito Agroindustrial
75.	Promotor de Crédito Comunidades Indígenas
76.	Promotor de Servicios Bancarios
77.	Recepcionista
78.	Reportero Gráfico
79.	Salvavidas
80.	Secretaria
81.	Secretaria de Dirección
82.	Secretaria de Gerente
83.	Secretaria Jefe de Departamento
84.	Secretaria Jefe de Oficina
85.	Secretaria Subdirector General
86.	Secretario Particular
87.	Secretario Privado
88.	Subgerente de Sucursal
89.	Supervisor de Crédito
90.	Supervisor de Programa
91.	Supervisor de Obra
92.	Taquimecanógrafa
93.	Técnico en Informática
94.	Técnico en Microfilmación
95.	Técnico en Telefonía
96.	Técnico en Supervisión de Acreditados
97.	Técnico Mecánico
98.	Técnico Mecánico Electricista
99.	Telefonista
100.	Trabajadora Social
101.	Valuador
102.	Vigilante



## 5.11 CUADRO DE AREAS Y PUESTOS ENTREVISTADOS

AREA	NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE DEL PUESTO
Coordinación de los Servicios de Seguridad y Vigilancia	Agente de Seguridad	2
	Investigador Especial	51
	Jefe de Grupo de Seguridad	59
	Vigilante	102
	<b>SUBTOTAL 4</b>	
Dirección General	Recepcionista	77
	Secretaria de Direcció	81
	<b>SUBTOTAL 2</b>	
Subdirección General de Contabilidad y Control	Auxiliar de Contabilidad	14
	Comprador	25
	Valuador	101
	Delegado Administrativo	34
	<b>SUBTOTAL 4</b>	
Subdirección General de Crédito	Auxiliar de Crédito	15
	Jefe de Oficina	55
	Supervisor de Programa	90
	Supervisor de Obra	91
	Especialista Agropecuario	45
	Jefe de Supervisores de Crédito	60
	Programador de Crédito	73
	Promotor de Crédito Agroindustrial	74
	Promotor de Crédito Comunidades Indígenas	75
	Supervisor de Crédito	89
	Técnico en Supervisión de Acreditados	96
	Jefe de Proyecto	57
	Gerente de Agroindustrias	46
	<b>SUBTOTAL 13</b>	
Subdirección General Financiera y de Servicios Bancarios	Analista Financiero	8
	Cajero de Ventanilla	19
	Cajero Principal	20
	Camarista	21
	Codificador	24
	Controlista	27
	Encargado de Cambios y Situaciones	40
	Encargado de Cheques	41
	Encargado de Sico	43
	Gerente de Sucursal	47
	Operador de Computadora	66
	Secretario Particular	86

AREA	NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE DEL PUESTO
	Promotor de Servicios Bancarios	76
	Subgerente de Sucursal	88
	Coordinador General Administrativo	30
	Jefe de Departamento de Cobro Inmediato	53
		<b><i>SUBTOTAL 16</i></b>
Subdirección General Jurídica y de Servicios Corporativos	Analista Jurídico	9
		<b><i>SUBTOTAL 1</i></b>
Subdirección General de Organización e Informática	Analista de Sistemas	7
	Capturista	22
	Ingeniero en Sistemas	48
	Operador de Terminal	69
	Programador	72
	Técnico en Informática	93
		<b><i>SUBTOTAL 6</i></b>
Subdirección General de Recursos Humanos y Materiales	Administrador del Deportivo	1
	Almacenista	3
	Analista	4
	Analista de Capacitación y Selección	5
	Analista de Organización y Métodos	6
	Archivista	10
	Asesor	11
	Auxiliar de Biblioteca	12
	Auxiliar de Educadora	13
	Auxiliar de Mantenimiento (Cerrajero, Plomero, Electricista, Albañil y Carpintero)	16
	Auxiliar de Oficina	17
	Auxiliar de Servicios	18
	Cocinero	23
	Control de Telefonía	26
	Control de Telex, TeleFax y Radio	28
	Coordinador de Proyecto	31
	Chofer de Funcionario	32
	Chofer de Servicios Generales	33
	Delegado de Servicios de Mantenimiento	36
	Director de Estancia Infantil	37
	Diseñador Gráfico	38
	Encargado de Mapoteca	42
	Educadora	39
	Encargado de Servicios de Mantenimiento	35
	Inspector Laboral	49

AREA	NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE DEL PUESTO
	Instructor	50
	Jefe de Biblioteca	52
	Jefe de Mesa	54
	Jefe de Oficina Ejecutivo	56
	Jefe de Sección	58
	Lider de Proyecto	61
	Mensajero	64
	Operador de Fotocopiadora	67
	Operador de Máquina de Taller	68
	Operador de Telex	70
	Salvavidas	79
	Secretaria	80
	Secretaria de Gerente	82
	Secretaria de Jefe de Departamento	83
	Secretaria de Jefe de Oficina	84
	Secretaria Subdirector General	85
	Secretario Privado	87
	Taquimecanógrafa	92
	Técnico en Microfilamción	94
	Técnico en Telefonía	95
Técnico Mecánico	97	
Técnico Mecánico Electricista	98	
Telefonista	99	
		<b><i>SUBTOTAL 48</i></b>
Unidad de Comunicación Social	Motociclista	65
	Reportero Gráfico	78
		<b><i>SUBTOTAL 2</i></b>
Unidad de Servicios Coordinados de Salud	Enfermera	44
	Médico	63
	Trabajadora Social	100
		<b><i>SUBTOTAL 3</i></b>
Unidad de Transportes Aereos	Copiloto	29
	Mecánico Aeronútico	62
	Piloto	71
		<b><i>SUBTOTAL 3</i></b>
		<b><i>TOTAL 102</i></b>

## 5.12 CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de este trabajo son de gran utilidad, en virtud de que se logró elaborar el catálogo de puestos del Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. realizando los análisis y perfiles de los puestos de esta institución, con base en sus necesidades específicas.

Contar con estas herramientas es importante, ya que cualquier empresa requiere técnicas de valoración del personal que le permitan no sólo el mejoramiento de las tareas realizadas y una justa remuneración de sus empleados, sino también la actualización de análisis y perfiles de puestos que faciliten las funciones propias de recursos humanos, como la selección de personal a fin de contar con las personas idóneas en el puesto adecuado; en materia de capacitación, estas herramientas son de apoyo para detectar las necesidades y contar con gente especializada y más competitiva; o bien en el ámbito de desarrollo organizacional, coadyuvando a los objetivos y metas institucionales.

El contar con los análisis y perfiles de puestos de esta institución favorece los procesos de recursos humanos, pues se puede contar con elementos de juicio objetivos, necesarios para cualquier proceso de desarrollo humano.

Este esfuerzo es significativo en virtud de que se propicia la calidad en los procesos de administración de recursos humanos, la cual redundará en beneficio no sólo para el empleado, sino que se refleja en los resultados obtenidos de la empresa.

Lo mencionado hasta aquí puede ponderarse claramente si nos ubicamos en el contexto de los cambios que actualmente se llevan a cabo en la situación socioeconómica internacional. La globalización y formación de bloques económicos han dado como resultado sociedades más competitivas en las cuales reviste especial importancia el factor productividad; han quedado atrás tiempos en que por decreto el Gobierno establecía las remuneraciones a los trabajadores siendo a la fecha meras referencias parámetros como el salario mínimo y la cobertura y seguridad social. En los tiempos actuales, las negociaciones en materia salarial ya no tienen como marco de referencia la situación político económica nacional o regional, sino la productividad de la empresa e individuo;

la permanencia de las empresas en el mercado depende de su competitividad y para que lo sean en su gestión, requieren contar con procesos de alta calidad en sus ámbitos administrativos, financieros, tecnológicos, operativos, etc.: el recurso humano, elemento esencial de todos ellos, se constituye por tanto en el ente cuyas características reflejan y permiten enfrentar los conflictos de nuestra época que afectan a individuos y empresas.

Con base en esta situación, se hace necesario contar con nuevos análisis y perfiles de puestos plasmando en ellos los requerimientos necesarios para cubrir las demandas de una empresa, por lo que se requiere contar con personal calificado que posea características de personalidad, actitudes, y valores claves como son el compromiso, la flexibilidad al cambio, la multifuncionalidad, la experiencia y el potencial para enfrentar los retos que exige la empresa, el país y el mundo.

### **5.13 RECOMENDACIONES.**

Para la realización de investigaciones similares a ésta se recomienda:

**PRIMERO.** Contar con un grupo de entrevistadores que manejen la técnica.

**SEGUNDO.** Que el grupo de entrevistadores sea el necesario de acuerdo al tamaño del universo a estudiar.

**TERCERO.** Que se cuente con la información real existente de la muestra a estudiar.

**CUARTO.** Que el trabajo se realice profesionalmente para lograr los objetivos planteados con éxito.

## ANEXOS

## **ANEXO 1**

# **"FORMATO DE ANALISIS DE PUESTOS"**



NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_

UBICACION JERARQUICA \_\_\_\_\_

UBICACION ORGANICA \_\_\_\_\_

# ANALISIS

CLAVE DEL PUESTO \_\_\_\_\_

DESCRIPCION GENERAL:

## APTITUDES REQUERIDAS

	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD INTELLECTUAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RAZONAMIENTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE OBSERVACION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HABILIDAD NUMERICA ANALITICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ADECUADAS:			

## REQUISITOS PERSONALES

ESCOLARIDAD:  
EXPERIENCIA:  
ESTABILIDAD:  
PRESENTACION PERSONAL:  
OTROS:

FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA:

DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES, COTIDIANAS Y PERIODICAS:

LIMITES DE AUTORIDAD, RECIBIDA Y EJERCIDA:

ADISTRAMIENTO Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:

RELACIONES DEL PUESTO, INTERNAS Y EXTERNAS:

OBSERVACIONES:

## **ANEXO 2**

### **"FORMATO DE PERFIL DE PUESTOS"**



## **BIBLIOGRAFIA**

1. ABAD A., SERVIN L.  
"Introducción al Muestreo"  
México, pp. 12-35
2. ANDER-EGG, EZEQUIEL  
"Técnicas de Investigación Social"  
Buenos Aires, Ed. Humanitas 1982, pp. 100-179
3. ARGYRIS, CRIS  
"El individuo dentro de la Organización"  
Barcelona, Ed. Herder 1979, pp. 282-291
4. ARIAS, FERNANDO  
"Administración de Recursos Humanos"  
México, Ed. Trillas 1984, pp. 49-322
5. BASS, M. BARNARD  
"Psicología de las Organizaciones"  
Chile, Ed. C.E.S.A. 1972, pp. 148 160
6. BLUM, M. Y NAYLOR J.  
"Psicología Industrial"  
México, Ed. Trillas 1990
7. BENNET, C.L.  
"Manual de Descripciones de Puestos Ejecutivos"  
México, Ed. Continental 1980
8. BETANCOURT, C.M. Y CONTRERAS C.M.  
"Propuesta para la Elaboración de perfiles de puestos en una  
Institución Bancaria"  
Tesis para obtener el Título de Lic. en Psicología 1991
9. BETANCOURT, R.S.  
"Principios Fundamentales de la Administración de Empresas"  
México, Ed. Limusa, 1986

10. BROWN, J.A.C.  
"La Psicología Social en la Industria"  
México-Buenos Aires 1958, pp. 113-325
11. CALDERON, HUGO  
"Manual para la Administración del proceso de capacitación de personal"  
México, Ed. Limusa 1982, pp. 29-36
12. CHEVERATO, IDALBERTO  
"Introducción a la Teoría General de la Administración"  
México, Ed. Mc Graw Hill 1976, pp. 21-28
13. DUNNETE, D. MARVIN  
"Selección y Administración de Personal"  
México, Ed. Continental 1982, pp. 96-117
14. GAMBOA, G.  
"Descripción de puestos en las actividades de adiestramiento"  
México, A.R.M.O. 1984, pp. 47
15. GHISELLI E, BROWN C.  
"Psicología Industrial"  
España, Ed. Letras 1980, pp. 347-386
16. GRADOS A, JAIME  
"Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo"  
Tomos I y II, México, Facultad de Psicología U.N.A.M. 1985
17. GUZMAN, ISAAC  
"La Sociología de la Empresa"  
México, Ed. Jus 1983, pp. 5-124
18. HATAWAY, CHARNLEY  
"Aplicación del Inventario Multifásico de la Personalidad"  
México, Manual Moderno, S.A. 1979, pp. 3-22

19. HERBERT, G.  
"Administración de Organizaciones"  
México, Ed. C.E.C.S.A. 1986
20. HERNANDEZ, S. BALLESTEROS N.  
"Fundamentos de Administración"  
México, Ed. Interamericana 1986, pp. 5, 2-3
21. HISHIKAWA, K.  
"Círculos de Calidad"  
Ed. Hispano Europea 348 p.
22. HOWELL, C. WILLIAM  
"Psicología Industrial y Organizacional"  
México, Manual Moderno 1979, 157 p.
23. KENNETH, J. ALBERT  
"Manual de Administración de Empresas"  
México, Ed. Mc Graw Hill 1982, pp. 49-149
24. KOBAYASHI, SHIGERY  
"Administración Creativa"  
México, Editora Técnica, S.A. 1982, pp. 57-89
25. MANN, LEON  
"Elementos de Psicología Social"  
México, Ed. Limusa 1977, pp. 50-128
26. NOTAS  
"Diplomado de Psicología Industrial"  
Sociedad de Psicología Aplicada 1992. México
27. PADUA, JORGE  
"Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales"  
México, pp. 28-69

28. PEREGO Y RICCARDI  
"La Valoración del Personal"  
Italia, Ed. Hispano Europea 1977, pp. 128-132
29. PIGORS, ITAL  
"Administración de Personal, Un Punto de Vista y Un Método"  
México, Ed. C.E.S.A., pp. 580
30. REYES, AGUSTIN  
"Administración de Personal"  
México, Ed. Limusa 1984, pp. 15-111
31. REYES, AGUSTIN  
"Análisis de Puestos"  
México, Ed. Limusa 1984, pp. 94
32. RODRIGUEZ L.  
"Determinación de Necesidades de Adiestramiento"  
México, Ed. A.R.M.O. 1974, pp. 62
33. ROJAS, RAUL  
"Guía para realizar Investigaciones Sociales"  
México, Ed. UNAM 1978, pp. 123-135
34. SANCHEZ, B.  
"Diseño del Perfil Psicológico del Puesto a partir de la configuración del Sistema de descripción y Valuación 'HAY'"  
México, Tesis para obtener el Título de Lic. en Psicología  
UNAM 1989
35. SIGEL, LAURENCE  
"Psicología Industrial"  
México-Chile, Ed. Continental 1971, pp. 133-205
36. SOCIEDAD DE PSICOLOGIA APLICADA  
"Mecanograma de Administración de Sueldos y Salarios"  
México, 1993