



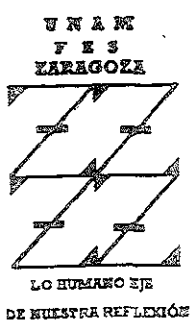
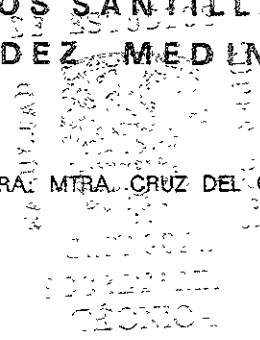
# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ZARAGOZA  
PSICOLOGIA

"ANALISIS DE PUESTOS EN DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES"

**INFORME DE SERVICIO SOCIAL  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N :  
MORALES HERNANDEZ DULCE ROSARIO  
POZOS SANTILLAN GABRIELA  
VALDEZ MEDINA EDUARDO**

ASESORA: MTRA. CRUZ DEL CARMEN MONTES CARTAS



MEXICO, D. F. PSICOLOGIA

ABRIL DE 2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ZARAGOZA**

**TÍTULO: “ ANÁLISIS DE PUESTOS EN DEPENDENCIAS  
GUBERNAMENTALES”**

**OPCIÓN DE TITULACIÓN: INFORME DE SERVICIO SOCIAL**

**- FECHA DE REALIZACIÓN DEL SERVICIO SOCIAL:**

**21 de Abril de 1999 al 4 de Febrero del 2000**

**21 de Abril de 1999 al 4 de Febrero del 2000**

**3 de Mayo de 1999 al 24 de Febrero del 2000**

**LUGAR DE REALIZACIÓN DEL SERVICIO SOCIAL:**

**Procuraduría Federal del Consumidor**

**Servicio de Administración Tributaria**

**ÁREA:**

**Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal**

**FECHA DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO:**

**28 de Septiembre del 2000**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA**

**TÍTULO: “ANÁLISIS DE PUESTOS EN DEPENDENCIAS  
GUBERNAMENTALES”**

**ALUMNOS/AS:**

<b>Morales Hernández Dulce Rosario</b>	<b>9318989-3</b>
<b>Pozos Santillán Gabriela</b>	<b>9215776-3</b>
<b>Valdez Medina Eduardo</b>	<b>9215326-0</b>

**ASESORA:**

**Mtra. Cruz del Carmen Montes Cartas**

**OPCIÓN DE TITULACIÓN: INFORME DE SERVICIO SOCIAL**

**FECHA DE REALIZACIÓN DEL SERVICIO SOCIAL:**

**21 de Abril de 1999 al 4 de Febrero del 2000**  
**21 de Abril de 1999 al 4 de Febrero del 2000**  
**3 de Mayo de 1999 al 24 de Febrero del 2000**

**LUGAR DE REALIZACIÓN DEL SERVICIO SOCIAL:**

**Procuraduría Federal del Consumidor**  
**Servicio de Administración Tributaria**

**ÁREA:**

**Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal**

**FECHA DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO:**

**28 de Septiembre del 2000**

## INDICE

	PAG
RESUMEN .....	7
INTRODUCCIÓN .....	7
I. MARCO TEÓRICO .....	13
CAPITULO 1 ANÁLISIS DE PUESTOS. ....	13
1 1 <i>Definición de análisis de puestos</i> .....	13
1 2 <i>Antecedentes.</i> .....	19
1 3 <i>Necesidades</i> .....	24
1 3 1 <i>Necesidad legal</i> .....	24
1 3 2. <i>Necesidad social.</i> .....	25
1 3.3 <i>Necesidad de eficiencia y productividad.</i> ....	25
1 4 <i>Objetivos del análisis de puestos.</i> .....	26
1 5 <i>Alcances del análisis de puestos</i> .....	27
1 6 <i>Beneficios del análisis de puestos</i> .....	27
1 7 <i>Técnicas para la recopilación de datos</i> .....	29
1 8 <i>Fijación del presupuesto respectivo</i> .....	37
1 9 <i>Campaña de información</i> .....	38
1 10 <i>Campaña de motivación.</i> .....	39
CAPITULO 2 APLICACIONES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS DENTRO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL .....	41
2 1 <i>Reclutar</i> .....	42
2 1 1 <i>Definición.</i> .....	42
2 1 2. <i>Proceso de reclutamiento.</i> .....	42
2 2 <i>Seleccionar y colocar personal.</i> .....	44
2 2 1 <i>Generalidades sobre selección de personal</i> .....	44
2 2 2 <i>Definición de selección de personal.</i> .....	45
2 2 3. <i>Procedimiento para la selección</i> .....	45
2 3 <i>Decisión final en la elección de candidatos.</i> .....	48
2 4 <i>Inducción.</i> .....	49
2 5. <i>Entrenamiento y desarrollo</i> .....	49
2 6 <i>Transferencias, ascensos y promociones.</i> .....	50
2 7 <i>Relaciones laborales.</i> .....	50
2 8 <i>El comportamiento y la disciplina del empleado.</i> .....	50
2 9 <i>Seguridad, salud y desarrollo del empleado</i> .....	51
2 10. <i>Mejorar los sistemas de salario.</i> .....	52
2 11 <i>Encuestas de sueldos y salarios.</i> .....	52

2.12. <i>Hacer un estudio de calificación de meritos</i>	52
2.13. <i>Perfeccionamiento de métodos</i>	53
2.14. <i>Valuar puestos.</i>	53
<b>II. PROBLEMÁTICA.</b>	55
<b>III. PROPÓSITO</b>	56
<b>IV. ACTIVIDADES DESARROLLADAS TRIMESTRALMENTE</b>	58
<b>V. ANÁLISIS</b>	62
<b>VI. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	65
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA</b>	68
<b>VIII. ANEXOS.</b>	70

## RESÚMEN

El análisis de puestos es un proceso sistemático que mediante observación y estudio obtiene, analiza y registra información pormenorizada para conocer y definir el modo en el que se desarrollará el puesto, de acuerdo a las tareas, deberes, responsabilidades, condiciones ambientales, conocimientos, destrezas, habilidades y características de personalidad, así como determinar la relación de un trabajo con otros para alcanzar los objetivos de la organización. Para esto es necesario que nos apoyemos en fuentes de recopilación tales como la observación directa, entrevistas, cuestionarios, listas de verificación, conferencias técnicas, entre otras, las cuales nos permiten realizar un reclutamiento y selección adecuados del personal, evitando así realizar gastos innecesarios por parte de la Organización. Las dependencias gubernamentales PROFECO y SAT, en las cuales realizamos el servicio social desempeñando actividades tales como entrevistas, aplicación, calificación e interpretación de exámenes psicométricos a los puestos de verificadores, abogados, secretarías, analistas, chóferes y auxiliares administrativos para diagnosticarlos Aptos y No Aptos. La experiencia a lo largo de este periodo nos permitió visualizar los errores que se cometen al no tomar en cuenta el Análisis de Puestos, dando pauta a la iniciación de este trabajo el cual tiene como propósito obtener el título profesional así como fundamentar teóricamente la importancia del mismo en el reclutamiento y selección de personal, llevado a cabo en cualquier empresa o institución y de la misma manera sensibilizar a las instituciones a realizar una selección basándose en el análisis de puestos, se pretende lograr esto a través de la difusión de cursos que promuevan las consecuencias de contratar personal no apto.

## INTRODUCCIÓN

Desde el momento en que una persona empieza a formar parte de la fuerza laboral y hasta que se jubila, el trabajo constituye una parte importante de su vida. Por ello, es necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc., y que, por lo tanto, requerirá que éste constituya una forma de realización de sus potencialidades.

Para que se obtenga un nivel de eficiencia y satisfacción apropiado del trabajo que se va a ejecutar, en cualquier tipo de empresa o institución, éste debe ser organizado en puestos, de tal forma que pueda desempeñarse con efectividad. Los espacios así creados sirven para establecer las obligaciones, responsabilidades y valuaciones, entre otras, que más adelante son explicadas.

El trabajo, cuando es organizado y estructurado en forma efectiva en puestos, proporciona a los empleados que son asignados a ellos los medios para entender, con mas claridad, lo que se espera de ellos en productividad y cooperación

Si un individuo no tiene la suficiente comprensión de su situación de trabajo, sólo puede trabajar en pugna consigo mismo, a diferencia de una máquina. Tal es la naturaleza esencial del ser humano que teniendo la mayor voluntad de cooperar, le resulta difícil continuar haciéndolo hacia un fin que no puede percibir ni siquiera vagamente

En una organización, el trabajo debe dividirse en unidades o tareas manejables que puedan ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas. Si la carga de trabajo de un puesto en particular es lo bastante pesada, se puede requerir más de un empleado para desempeñarlo. Tendrán que crearse puestos separados, comprendiendo cada uno de ellos, las obligaciones y los deberes de esta posición, a los cuales se asignarán empleados adicionales

El **puesto** no sólo sirve para definir las actividades que va a desempeñar un empleado en la organización, sino también para la relación de estas actividades con las ejecutadas por otros trabajadores para el logro de los objetivos de la organización. Proporciona los medios para dividir y asignar la autoridad y responsabilidad que deba ser ejercida por quienes los ocupen, así mismo, sirve para facilitar la selección y la capacitación para los ocupantes

El **puesto** y sus exigencias son de importancia para la administración de personal, ya que la forma en que se organicen tiene mucho que ver con la efectividad con la cual estas actividades se ejecuten y controlen. La forma en la cual se organizan las actividades de un puesto también tiene importancia en la creación y solución de problemas de disciplina y quejas. Si las actividades de un puesto no están organizadas con propiedad, esta situación puede dar como resultado confusión, conflictos interpersonales y frustración y puede ser causa de descontento entre los empleados y de problemas para la gerencia



Es necesario agregar que la mayor parte de las veces todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado entre otras cosas, en función precisamente de su puesto

En la actualidad las organizaciones se están enfrentando a grandes cambios tecnológicos, económicos y sociales, por lo que es necesario que cuenten con personal calificado para hacer frente a estos cambios. Cabe mencionar que el mercado de trabajo se caracteriza por una gran oferta de personal no calificado y escasez de profesionales especializados, principalmente técnicos y ejecutivos. Derivado de lo anterior, el trabajo de una organización cada vez es más complejo, la importancia y el campo de los Departamentos de Personal y de los psicólogos en el área han tenido un ámbito más amplio de trabajo para desarrollar sus labores

Hoy en día, el Departamento de Personal es normalmente conocido como el Departamento de Recursos Humanos, ahí se maneja información valiosa para la empresa pues al perfilar los puestos, ésta ahorra tiempo en la selección de sus candidatos permitiéndole elegir a la persona idónea, lo cual ayudará a reducir sus gastos al impartir cursos de capacitación a los recién contratados

Una de las razones por la cual elegimos realizar el servicio social en PROFECO y SAT, fue porque los programas de actividades que nos ofrecieron llenaban nuestras expectativas de conocer en la práctica el proceso de reclutamiento y selección de personal, y así comenzar a desenvolvemos eficientemente en esta área

La problemática de este trabajo es la importancia del análisis de puestos, ya que en opinión de numerosos profesionistas que se desarrollan en el Departamento de Recursos Humanos, éste análisis, es el proceso básico con el que se debe iniciar cualquier intento de tecnificación. Para que una organización pueda llevar efectivamente sus propósitos, objetivos y metas, es necesario realizar primeramente este proceso. A partir de ahí se podrá continuar con sus aplicaciones para describir algunas de las actividades que un psicólogo puede desempeñar dentro de la empresa tales como reclutamiento y selección. Sin embargo,

es posible observar que un gran número de empresas, sobre todo pequeñas y medianas no aplican este proceso tan importante para una adecuada administración de recursos humanos. Dichas empresas no consideran el papel central del análisis de puestos que es conocer y definir el modo en el que se desarrollará el puesto de acuerdo a las tareas, deberes, responsabilidades, condiciones ambientales, conocimientos, destrezas, habilidades y características de personalidad; así como también, determinar la relación de un trabajo con otros para alcanzar los objetivos de la organización.

Así, el propósito de este trabajo es obtener el título profesional, así como fundamentar teóricamente la importancia del análisis de puestos en el reclutamiento y selección de personal, llevado a cabo en cualquier empresa o institución y de la misma manera sensibilizar a la *Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO)* y en el *Servicio de Administración Tributaria (SAT)*, a considerar como factor importante el análisis de puestos en el momento de llevar a cabo su reclutamiento y selección de personal, así mismo, se pretende que el psicólogo encargado de dicho análisis tome conciencia de la importancia de éste para realizar una adecuada elección de sus candidatos y en consecuencia se aumentaría la productividad y eficiencia, evitando gastos innecesarios.

Si este trabajo llega a tomarse en cuenta por las instituciones gubernamentales, podríamos conseguir un cambio en varios aspectos que se han vuelto dañinos para el público en general, pues si los servidores públicos realmente cubrieran el perfil del puesto y tuvieran los conocimientos del mismo, serían más eficaces en su labor, pero la realidad es diferente y los servidores muchas veces no cuentan con el nivel académico que se requiere para dicho trabajo o su formación difiere de lo que realmente llevan a cabo, lo cual deriva en un pésimo servicio al público, por ejemplo, retrasando trámites administrativos, cometiendo errores en cuanto al cobro de impuestos o dando veredictos equivocados, según sea la institución, todo esto se podría reducir si se considerará al Análisis de Puestos, ya que se seleccionaría al personal idóneo para el trabajo, produciendo una notable mejoría en la asistencia a la población, pues habría personas comprometidas y conocedoras de su labor.

Otro de los puntos a tratar en dicho reporte, es dar a conocer la serie de actividades desarrolladas durante el periodo de 780 horas dentro del departamento de Capacitación y Selección de personal en las instituciones gubernamentales

**Procuraduría Federal del Consumidor** en el programa “Administración de Recursos Humanos y Materiales” con número de clave 1999-104/10-1047, en el periodo comprendido del 21 de abril de 1999 al 4 de febrero del año en curso

**Servicio de Administración Tributaria** en el programa “Apoyo Técnico y Administrativo al Proceso de Actualización y Desarrollo del Personal del SAT” con clave 1999-6/25-714, en el periodo comprendido del 3 de mayo de 1999 al 24 de febrero del año en curso

Las actividades que realizamos en tales dependencias fueron entrevista inicial y profunda, aplicación de pruebas psicológicas, calificación y obtención de resultados de las pruebas aplicadas, obtención de perfiles psicológicos, interpretación psicológica de los resultados y elaboración de reportes psicológicos

Para llevar acabo la fundamentación teórica de nuestro trabajo se realizó una revisión bibliográfica referente al *análisis de puestos*. Para tal efecto, la investigación se divide en dos capítulos orientados a cumplir con los objetivos antes mencionados.

En el capítulo I se exponen las diferentes definiciones aplicadas por distintos autores y se obtiene una definición propia de lo que significa *análisis de puestos*, la cual engloba los elementos básicos para el desarrollo del presente reporte. Así también, se proporcionan los antecedentes del *análisis de puesto* para partir con bases en lo que se refiere a tiempo y espacio. Para llevar a cabo el proceso de *análisis de puestos* es importante explicar las necesidades que implica llevarlo a cabo de acuerdo con las metas, objetivos y propósitos de la organización. Al igual, se enuncian algunos de los objetivos del *análisis de puestos*, los cuales constituyen la base fundamental para cualquier organización. Otro punto que también es importante son los beneficios que brinda el *análisis de puestos*

para la empresa, supervisores, trabajadores y el Departamento de Recursos Humanos y se mencionan las técnicas de recopilación de datos

En el capítulo 2, se presentan las aplicaciones del *análisis de puestos* dentro de la Psicología Organizacional, en donde es necesario destacar que en ellas van implícitas algunas de las actividades que el psicólogo puede desempeñar dentro de la empresa. Uno de los mejores modos para llegar a comprender las aplicaciones del *análisis de puestos* por parte de la Psicología Organizacional es la mención de las diversas formas de aprovechar el *análisis de puestos*, optimizando el desempeño de los empleados, así como los recursos, materiales y tecnológicos dentro de la organización

En el apartado de la problemática se aborda la importancia del análisis de puestos, mientras que la parte de análisis contrasta las actividades realizadas con las habilidades adquiridas durante la carrera, por último se presentan las conclusiones en donde damos una retroalimentación tanto a la carrera de Psicología como a las instituciones PROFECO y SAT

# I. MARCO TEÓRICO

## CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE PUESTOS

Para poder encuadrar nuestro tema de estudio comenzaremos con la definición de los componentes que integran el concepto de Análisis de Puestos, tomando en cuenta las definiciones propuestas por distintos autores. como por ejemplo Arias Galicia, Chiavenato, Grados, Robbins, entre muchos otros, que a través de su práctica han desarrollado y poder así obtener una definición propia de lo que significa Análisis de Puestos, la cual engloba los elementos que fundamentan la importancia del tema

### 1.1 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Esta técnica tiene como finalidad, según Dessler (1996), obtener la siguiente información: Conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto

Para Pereda y Berrocal (1993), un **puesto** es “el nexo de unión entre las características de la organización y de las personas que forman parte de las mismas, y va a determinar las funciones, tareas, responsabilidades, riesgos, etc, del empleado que lo ocupa. Así mismo, determinará, en gran parte, las ventajas sociales, el salario y el status personal y profesional del ocupante. Por ello, se puede decir que los puestos de trabajo, tienen un valor distinto, tanto para la organización como para la sociedad” (Pág., 9)

Es difícil determinar los elementos que integran un puesto ya que éste está formado por una serie de actividades materiales y tangibles, pero existen también elementos más difíciles de determinar tales como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para realizar adecuadamente su trabajo. A continuación se presentan

dos aspectos sobre el puesto según Grados (1988)

1. **Descripción del puesto:** consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base, en las funciones que este comprende. La descripción del puesto está formada por tres partes

*Descripción de encabezado o ficha de identificación contiene los siguientes datos.*

Título del puesto el que se da oficialmente y el de uso cotidiano

Clave Número en que se encuentra el puesto en el archivo correspondiente

Categoría aquí se especifica si el puesto es a nivel ejecutivo, intermedio u operativo, de acuerdo con lo que establezca la empresa

Horario Incluye la hora de entrada y de salida

Sueldo asignado al puesto se indica el sueldo inicial y los ascensos que pueda tener para facilitar la evaluación del puesto y así conocer las posibilidades de aumento y promoción dentro de la empresa

Ubicación del puesto Se refiere a la localización del mismo dentro de la estructura de la empresa, se puede determinar de dos maneras. Por medio de un organigrama o con una breve descripción por escrito. Se debe establecer el departamento, sección, taller, etc en el que se desarrolla el trabajo, para una mejor observación de éste

Jerarquía y contactos Se anota el puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo, así como sus relaciones internas (contactos permanentes con el personal de la empresa) y externas (con gente que no pertenece a ésta)

*Descripción Genérica.* es una explicación del conjunto de actividades del puesto como un todo y en forma muy breve

*Descripción específica:* consiste en una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. No obstante, cuando el trabajo se encuentra constituido por un proceso largo es recomendable dividirlo en partes o etapas principales, como los siguientes puntos:

Actividades diarias

Actividades periódicas

Actividades eventuales

Accesorios del puesto Son los elementos físicos ( equipo cotidiano, recursos técnicos, papelería, maquinaria, etc ), que se requieren para realizar las funciones del puesto

**2. Especificación Del Puesto:** Se describe como un producto del análisis que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete el ocupante

*Habilidad* es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases

a) Habilidad física puede determinarse a través de los siguientes elementos

Entrenamiento

Destreza

Agilidad

Rapidez

b) Habilidad Mental incluye los siguientes puntos

Escolaridad

Experiencia (la que se requiere para desempeñar el puesto, es dada en términos de tiempos mínimos y máximos necesarios)

Criterio

Iniciativa

Conocimientos

Capacidad de expresión

Ingenio

*Responsabilidad:* se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo. Con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, etc En suma, la responsabilidad se puede medir en términos de probabilidad –riesgo y consecuencias de los errores que pueda cometer el trabajador

*Esfuerzo.* Puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de

habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que ésta se aplica para desempeñar el puesto

#### Esfuerzo físico

Fuerza física requerida

Tensión muscular

Cansancio físico

Postura

#### Esfuerzo mental

Atención visual y auditiva

Fatiga mental

Concentración

Tensión nerviosa

Volumen y ritmo de trabajo

#### Condiciones físicas condiciones del medio

Iluminación

Temperatura

Humedad

Ventilación

Ruidos

Limpeza

Olores desagradables

Espacio

*Posición:* la postura que debe adoptar el trabajador para realizar su trabajo se debe especificar en términos fisiológicos

*Riesgos.* pueden ser de dos tipos contraer enfermedades o sufrir accidentes

**Otros requisitos del puesto:** son datos adicionales para nuestro análisis, se refieren a



condiciones de tipo físico que necesita el sujeto para cubrir el puesto Algunos de ellos dependen de las políticas de la empresa

Edad se señalan los límites mínimos y máximo  
Estatura  
Sexo  
Peso  
Estado civil  
Disponibilidad para viajar  
Presentación  
Nacionalidad

A veces se suelen incluir en la especificación del puesto las consideraciones del trabajador con respecto al trabajo que realiza, es decir, si lo siente monótono o no, si se siente aislado, si considera que recibe una remuneración justa, etc Estos datos pueden servir para

- Detectar errores sin necesidades de cambio
- Tomar medidas preventivas
- Ofrecer compensaciones al trabajador
- Asegurar al trabajador, pues de esta manera protegemos los intereses de la empresa en cuanto a pérdidas, y al trabajador en cuanto a sus intereses de seguridad e indemnización en caso de accidente o enfermedad profesional

Es necesario considerar integralmente el concepto de Análisis de Puestos, ya que acarrea una serie de dificultades por la gran diversidad de definiciones sobre el mismo, pero son pocos los que aportan los elementos necesarios para fundamentar nuestro propósito. De este modo, enunciaremos las definiciones de los siguientes autores.

- Arias Galicia (1990): “Método cuya finalidad estriba en determinadas actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc ) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y

las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado” (Pág 174)

- Byars y Rue (1983) “Proceso de obtener, por lo general mediante observación y estudio, la información sobre la naturaleza de un proceso específico” (Pág 127)
- Chiavenato (1989) “Proceso de obtener, analizar y registrar información relacionada con cada uno de los puestos de la organización, los cuales se han diseñado para alcanzar los objetivos de ésta” (Pág 276)
- Chrudden y Sherman (1980) “Es el proceso a través del cual la información del puesto ha sido reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones del puesto” (Pág. 53)
- Grados (1988): “Investigación sobre los mismos encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos, lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto” (Pág 119)
- Pigors y Myers (1984) “Es un estudio sistemático de los requisitos del trabajo. En diversos grados, todo puesto relaciona al empleado con *datos* (información, ideas, hechos, estadísticas), *personas y cosas* (materiales tangibles, herramientas y equipos)” (Pág 262-263)
- Robbins (1989). “Consiste en hacer una descripción pormenorizada de las tareas de que consta un puesto, determinar la relación de un trabajo con otros y averiguar el conocimiento, destrezas y habilidades necesarias para que el empleado realice debidamente su labor” (Pág 405-406)
- Werther y Davis (1991): “Recolectar, evaluar y organizar información sobre el puesto” (Pág. 67)

Una vez revisados los conceptos del análisis de puestos que aportan los autores antes citados, consideramos que la definición, que se requiere para desarrollar este trabajo es *“Un proceso sistemático que mediante observación y estudio obtiene, analiza y registra información pormenorizada para conocer y definir el modo en el que se desarrollará el puesto, de acuerdo a las tareas, deberes, responsabilidades, condiciones ambientales, conocimientos, destrezas, habilidades y características de personalidad; así como determinar la relación de un trabajo con otros para alcanzar los objetivos de la organización”*.

## 1.2 ANTECEDENTES

Partiendo de nuestra definición antes propuesta, estamos en condiciones de revisar los antecedentes de ésta práctica. De este modo las actividades preliminares en el análisis de puestos coincidieron con las revoluciones industriales en Europa y en Estados Unidos en donde algunos autores señalaron que el trabajo debería y podría estudiarse de manera sistemática y ordenada en relación con algunos principios científicos, tal es el caso de Taylor en 1878, señalado por French (1986), en el que desarrolló “los cuatro grandes principios en que se basa la administración” 1) el desarrollo de una verdadera ciencia, 2) la selección científica de los trabajadores, 3) su (del trabajador) desarrollo y educación científicos, 4) una cooperación amistosa, estrecha entre la administración y los hombres

El primer principio de Taylor implicaba la observación, clasificación y tabulación sistemáticas de actividades de trabajo como por lo regular se llevaba a cabo, y después de la simplificación de las tareas que se habrían de efectuar en base en un análisis de movimientos, material y equipo. Este método científico habría de ser sustituido por los métodos de ensayo y error con los cuales habían operado durante siglos los capataces y trabajadores. El segundo principio tenía que ver con la selección de personas con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo con eficiencia el ahora eficientemente organizado trabajo. El tercer principio implicaba capacitación y fue un sustituto para la práctica de muchos siglos de permitir que las personas escogieran sus

propios métodos de trabajo y que se adiestraran ellas mismas como mejor pudieran. El cuarto principio se interesaba en una “casi igual división del trabajo y las responsabilidades entre la administración y los trabajadores” Enfatizaba la planeación por parte de la administración y la cooperación entre trabajador y administración, así como una provisión para que el trabajador compartiera los beneficios financieros con base en una eficiencia incrementada

Ante el mayor énfasis de la administración científica de Taylor, estaba la planeación y simplificación de las tareas y en la que de ninguna manera se olvidaba al trabajador implicado Muchos críticos de Taylor y del movimiento de administración científica han sugerido que ignoraba los aspectos humanitarios y de motivación del papel del trabajador No sólo recaló las consecuencias deseables de compartir los beneficios económicos en los empleados sino también las importancias del reconocimiento individual por un desempeño superior Además, enfatizó la necesidad de una actitud de desarrollo hacia los empleados Taylor recomendaba mucho que cuando los trabajadores dejaran de responder a la capacitación inicial no se les despidiera “brutalmente” sino que se les debería conceder mas tiempo o se les debería transferir a un trabajo para el que estuvieran mejor preparados También se dio cuenta del valor de las ideas de los trabajadores y previó el moderno sistema de sugerencias al recomendar premios en efectivo para sugerencias adoptadas

Los esfuerzos de Taylor fueron fuertemente rechazados por el trabajo organizado, sin embargo, tuvo fuertes e influyentes defensores a través de los años, incluyendo a James Dodge, y al abogado Louis Brandeils En general, el movimiento de administración científica enfatizaba la importancia de la planeación por parte de la administración hasta de los más pequeños detalles en las operaciones de la fábrica Esta cuidadosa planeación de todas las operaciones de una empresa, junto con la cuidadosa selección y el adiestramiento sistemático de los trabajadores, dio como resultado sin lugar a dudas, una producción mucho mayor en los negocios y en la industria que lo que hubiera sido posible de otra manera

Al principio de la Psicología industrial pareció enfocarse a mejoras de las técnicas

de venta, pero los investigadores en Psicología industrial estaban también interesados en una combinación más efectiva de las capacidades de los trabajadores en los puestos. Las contribuciones de Munstemberg a la administración industrial fueron particularmente notables con respecto al análisis de puestos en términos de sus requerimientos mentales y emocionales y en términos del desarrollo de dispositivos de prueba.

Tanto Munstemberg como Taylor estaban interesados en la selección de empleados, en los sentimientos y aspiraciones individuales del trabajador y, en cierta medida en los efectos de la estructura social en la productividad, aunque llegaron a conclusiones algo distintas acerca de éste último.

En lo concerniente al análisis de puestos Blum y Naylor (1993) propusieron la noción de que el trabajo debe dividirse científicamente en sus partes componentes, en donde debe analizarse cada elemento para determinar los medios más eficientes y menos costosos para realizar las tareas, y, por último, que a cada empleado que interviniera en tales tareas debería proporcionársele un formato acerca del trabajo que se iba a desempeñar.

Los enfoques iniciales del Análisis de Puestos permitieron grandes ahorros en lo que respecta a los desembolsos laborales y a los costos de capacitación para las organizaciones de esa época. Estos ahorros se logran en forma de transferencia de trabajadores no especializados a los niveles productivos de la fuerza de trabajo de una empresa en un lapso muy corto. Se podría decir que la industrialización de Estados Unidos y su alto estándar de vida implícito no podrían haberse logrado de no ser por el trabajo de Taylor y sus colegas en ésta área.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los investigadores en el campo de la "Ingeniería de los Factores Humanos" comenzaron a experimentar con el diseño de la tecnología, las instalaciones y el equipo en términos de consideraciones humanas. Aunque este tipo de investigación la habían comenzado durante la Segunda Guerra Mundial no fue sino hasta finales de la década de 1940 cuando la industria privada comenzó a tener los

beneficios. La Ingeniería de los Factores Humanos iniciada por investigadores como Ernest McCormick y Joseph Tiffin, busca crear la relación más eficiente y acorde entre el trabajador y la máquina. Este enfoque se apartaba de los estudios iniciales, en el sentido de que ya no se consideraba al individuo como completamente adaptable a cualquier forma de tecnología, ahora se consideraban las limitaciones y preferencias del factor humano en el lugar de trabajo. En los últimos años se ha dado considerable atención a las necesidades emocionales y sociales de los trabajadores en relación con el análisis de puestos. Ahora se examinan las contribuciones exactas que el análisis de puestos puede hacer al mundo laboral.

Desde hace tiempo el interés del psicólogo en el análisis de puestos es el aspecto humano en el trabajo y dos de las contribuciones a lo largo de esos lineamientos fueron el *psicógrafo de puestos* y el *esquema de habilidades ocupacionales de la Universidad de Minnesota*. Aunque ambos tienen más importancia histórica que práctica, puesto que ninguno de ellos se utiliza mucho en la actualidad, representan acercamientos interesantes del tema de la valuación de puestos.

El **psicógrafo de puestos** consiste en un enunciado completo de los requisitos que debe cubrir el personal para ocupar el puesto. Teóricamente, incluye un análisis y la especificación de las habilidades especiales necesarias para el éxito. Se presenta una lista uniforme de rasgos y se califica cada rasgo en una escala de 5 puntos de acuerdo con su grado de importancia en el puesto dado.

El **psicógrafo de puestos** presenta ciertas dificultades. Hasta ahora, los psicólogos no han podido desarrollar, a su completa satisfacción, medidas válidas de muchos de los rasgos incluidos. La eficiencia, la diligencia y la iniciativa son unos cuantos ejemplos.

Paterson, Dvorak, (citados por Blum y Naylor (1993)) y otros investigadores del Employment Stabilization Research Institute de la Universidad de Minnesota donde se diseñó el **esquema de habilidades ocupacionales**, en 1963, se interesaron en llevar un poco más lejos la técnica de análisis de puestos. Supusieron que las habilidades en un

puesto podían medirse mediante una muestra representativa de pruebas psicológicas y, además, que la batería de pruebas era, por tanto, un muestreo. Con estas dos suposiciones, administraron un conjunto de pruebas a grupos de individuos que tenían éxito en ocupaciones específicas, y obtuvieron resultados y perfiles de los desempeños más típicos en las pruebas de las personas que ocupaban los puestos en cuestión. Así el esquema de habilidades ocupacionales trata de evitar especificaciones de rasgos y, además, trata de evitar las opiniones subjetivas y evaluativas, aunque se obtengan de expertos. Mediante las pruebas se trató de obtener una muestra de las habilidades y aptitudes de los individuos en una gama bastante amplia, además de cubrir aspectos tales como la inteligencia verbal, la destreza dactilar, las relaciones espaciales y la coordinación entre el ojo y la mano (717-720)

La definición de McCormick y Tiffin (1981) sobre el concepto de análisis de puestos que dice “que es un proceso para obtener la información relativa a los distintos oficios, por métodos tales como la observación y las entrevistas” (Pág. 43). Además, categorizan cuatro de las diversas áreas de aplicación de la información relacionada con el trabajo tal y como se obtiene mediante un análisis de puestos: administración de personal, diseño del trabajo y del equipo, control administrativo y otros. Bajo el encabezado de administración de personal es evidente que aquellas actividades decisivas como la contratación del empleado, colocación, capacitación, evaluación, negociación de contratos y administración de salarios no podrían realizarse sin comprender primero las exigencias exactas del puesto.

En el área del control administrativo, McCormick y Tiffin sugieren que la planeación organizacional así como la planeación del empleado no pueden llevarse a cabo sin comprender primero las diversas tareas que deben realizarse en la organización. Las actividades organizacionales como la clasificación de los trabajos y el asesoramiento vocacional necesitan basarse en el análisis de puestos. En resumen, gran parte de lo que se hace en una organización de trabajo de una manera u otra se basa en las actividades que los puestos requieren.

### 1.3.NECESIDADES

Existen tres tipos de necesidades dentro del análisis de puesto la legal, la social y la de eficiencia y productividad

#### 1.3.1. NECESIDAD LEGAL

Gama (1992) propone que el análisis del puesto cumple con la obligación legal que existe al estipular las condiciones de trabajo, en el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo que dice “el escrito en que constan las condiciones de trabajo deberá contener fracc III El servicio (s) que deban prestarse, los cuales se determinaran con la mayor precisión posible”

Por otro lado el artículo 47 también de la Ley Federal del Trabajo, dice “Son causas de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón fracc XI Desobedecer el trabajador al patrón o sus representantes, sin causas justificadas siempre que se trate del trabajo contratado, puede despedirse al empleado ejerciendo sus derechos respecto a las actividades y condiciones descritas en ese documento llamado análisis de puestos”.

Haciendo un estudio de las obligaciones del trabajador, aparece también el artículo 134 de la Ley Federal de Trabajo que dice “son obligaciones de los trabajadores fracc IX. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, en forma, tiempo y lugar convenidos” Otra vez, se aprecia en esta disposición que el trabajador esta obligado a cumplir en la forma, tiempo y lugar convenidos según lo indica el análisis de puestos (Pág. 49-51)

A pesar de esto, es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose más bien de aspectos que regulen la relación olvidando la esencia de ésta, es decir, se atiende a posibles causas de conflicto en



perjuicio de la verdadera materia de trabajo

### *1.3 2. NECESIDAD SOCIAL*

Arias (1990) señala que las labores que desempeña el trabajador le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgusta, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva. Así, nos vemos en la necesidad de determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, con el motivo de relacionar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

### *1.3 3. NECESIDADES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD*

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación, es por ello que la especialización, la división del trabajo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se buscan con esmero. Sin embargo, para llegar a una verdadera división de funciones y a una mayor productividad, es necesario empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

De esta forma se nos presenta la premura de analizar las necesidades de una organización. Así derivado de las necesidades, se puede deducir según Gama (1992) que el análisis de puestos es un proceso necesario para obtener el desarrollo de cualquier tipo de organización. Obviamente estas necesidades se derivan de los aspectos legal y social, de productividad y eficiencia.

## 1.4. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Derivado de lo anterior, podemos encontrar una serie de objetivos mencionados por Canseco (1997) por que están implícitos en el análisis de puestos, y constituyen la base fundamental para cualquier organización y programa de Recursos Humanos, a continuación enumeraremos los siguientes

1. Provee información para la elaboración de los anuncios, la demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etc., como base para el reclutamiento de personal
2. Determinación ideal del perfil del ocupante del cargo, a través del cual se aplicará la elección adecuada de test, como base para la selección de personal
3. Suministro del material necesario al propio contenido de los programas de entrenamiento, como base para el entrenamiento de personal
4. Determinación, mediante la evaluación y clasificación de puestos, de los rangos salariales, de acuerdo con la posición relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios
5. Estímulo de la motivación del personal, para facilitar la evaluación del mérito funcional y la promoción
6. Determinación del valor relativo de las diversas posiciones en un departamento y alineación de los puestos similares en otros
7. Definición de líneas de autoridad y responsabilidad en la organización
8. Guía para el supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía para el empleado en el desempeño de sus funciones
9. Suministro de datos a la higiene y seguridad industrial, con el fin de minimizar la insalubridad y los peligros comunes a determinados puestos (Pág 22-23)

## 1.5. ALCANCE DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

En su tesis Canseco (1997) refiere la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de información debe obtenerse con relación al *análisis de puestos*? El interrogante no se presta a una respuesta fácil, ya que tanto el trabajo específico en juego, la empresa y el fin al cual se han de aplicar los datos, ejercen influencias. Las tareas ofrecen aspectos significativos muy variados y las empresas desarrollan a su vez distintos procedimientos y por múltiples motivos. Si el objetivo principal es preparar un conjunto de pautas para la capacitación, la información buscada bien podría diferir notablemente de la deseada y así dependiendo de cada caso. Cualquiera que sea el lugar en que un determinado tipo de información aparezca en el *análisis de puestos* estará sujeta, sin embargo a variar considerablemente, dependiendo de los objetivos, metas y propósitos que se perciban en su aplicación.

## 1.6. BENEFICIOS

Por su parte, Reyes (1994) dice que las aportaciones que brinda el *análisis de puestos* se pueden traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el Departamento de Recursos Humanos.

A continuación se mencionan algunos de los más importantes.

Para la organización

- señala la falta de información que existe en la organización del trabajo y el enlace de puestos y funciones
- ayuda a establecer y repartir mejor las actividades de trabajo
- sirve de base para la promoción y ascenso
- se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores
- en general, ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una forma más eficiente.

Para los supervisores:

- les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo
- pueden exigir a cada trabajador, con mayor conocimiento de causa, lo que debe hacer y cómo debe hacerlo, desde el punto de vista de producción, responsabilidad y eficiencia entre otros
- les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor de alto riesgo, y opinar sobre ascenso, cambios de métodos, etc
- evita problemas en la distorsión de la información en los niveles de mando y en la realización del trabajo
- documento que ampara a los jefes ante cualquier situación imprevista y a renunciaciones inesperadas

Para el trabajador

- le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer
- le señala sus responsabilidades con claridad
- le ayuda a saber si trabaja adecuadamente
- le señala sus errores y aciertos
- hace que resalten sus méritos y su colaboración hacia el logro de los objetivos del puesto

Para el departamento de recursos humanos:

- lo orienta en la selección de personal
- le permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, conforme a sus aptitudes
- le informa para la valuación de puestos
- es un documento que le facilita el practicar la investigación en la detección de necesidades de capacitación
- es un medio para implantar políticas, programas de calificación de méritos, ascensos y promociones.

## 1.7. TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Existen diferentes técnicas que pueden utilizarse para obtener datos al llevar a cabo un *análisis de puestos*, a continuación se muestra una lista de las técnicas que pueden ser utilizados según sea el caso más conveniente.

- Observación
- cuestionarios
- entrevista
- lista de verificación
- conferencia técnica
- de participación en el trabajo
- de informes sucesivos
- muestra de actividad o de trabajo
- incidentes críticos
- diarios
- Mixtos

Grados (1988), hace mención de las siguientes técnicas de recopilación

**Observación:** La observación se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. La observación consiste en que el analista va a observar el desarrollo de las funciones y hace los registros sin interrumpir la labor del ocupante del puesto. Esta tarea puede resultar tediosa y el hecho de que el trabajador se sienta observado puede incomodarle y llevarle a cometer errores o a sufrir accidentes de trabajo o a sentir disgusto personal.

A continuación se muestran los tres tipos de observación.

*Introspección del trabajo* Éste análisis lo hace el interesado, escribe un informe y lo presenta, para revisión, a su superior inmediato.

*Observación natural.* El analista observa a la persona en la forma en que esta realiza las actividades del puesto. No lleva registro alguno, ni efectúa anotaciones. Escribe después un informe. Tiene la desventaja de requerir mucho tiempo y ser subjetiva.

*Observación controlada* (método más riguroso de apreciación utilizando incluso mediciones). El analista lleva registros cuidadosos. Es más objetiva que la observación natural, pero tiene la desventaja de requerir mucho tiempo. Algunas labores corren el riesgo de no ser observadas (como por ejemplo un reporte que se entrega solamente una vez al mes).

Aunque este es el más objetivo de las técnicas porque la información se toma directamente de la fuente, no es el más práctico por que tarda demasiado tiempo en llevarse a cabo.

La técnica es muy buena, aunque no siempre es práctica. Debe informarse bastante a los trabajadores acerca del propósito de lo que se pretende hacer, sobre todo en puestos operativos.

A pesar de que éste permite recabar información, debe emplearse en forma exclusiva, puesto que no resulta suficiente como ocurre en los casos en el que el trabajador realiza actividades periódicas o eventuales, que no se llevan a cabo en el momento de la observación.

**Cuestionarios.** Consiste en elaborar un cuestionario escrito que incluya las preguntas previamente diseñadas (formato del *análisis de puestos*). Para que el registro de los datos sea lo más confiable y válido posible, es necesario establecer claramente cuál es la información que deseamos obtener. Se deben tomar en cuenta los objetivos para los cuales se pretende aplicar, ya que dependiendo de éstos serán las preguntas que se van a abordar.

Hay casos en que es preciso hacer uso de toda la información de un *análisis de puestos* completo, como en el caso de la elaboración de un manual de funciones o cuando

se pretende lograr un cambio organizacional

Los cuestionarios pueden llegar a presentar problemas como los siguientes

*-la elaboración:* Debe ser redactado de tal forma que se comprenda y al mismo tiempo que se obtengan los datos deseados

*-la redacción:* Es posible que la información escrita se dificulte más que la verbal para que esta se transmita

Éste cuestionario se entrega al ocupante del puesto para que lo conteste en el momento en que pueda hacerlo. Incluso, puede ser respondido en su propia casa

Existen diferentes tipos de cuestionario

- De respuestas abiertas. El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras. Tiene la desventaja de depender de la facilidad de expresión de quien ocupa el puesto. Es difícil aplicar con personal que cuenta con escasos estudios formales.
- de elección forzosa. Se ofrecen al entrevistado varias alternativas para su elección, cuando éstas son pocas y fáciles de establecer.

La ventaja de esta técnica consiste en que las preguntas son las mismas para todos los ocupantes de los puestos que se analizan y, además, el hecho de ser contestado por escrito facilita el manejo sistemático de la información, pues ella ya está previamente organizada.

Tiene por desventaja que depende mucho de la disponibilidad de tiempo de las personas para contestarlo, lo que a veces puede demorar el proceso y hacerlo más costoso, y se corre el riesgo de no poder contar con toda la información cuando se requiera. Por otro lado, por ser preguntas iguales para todas las personas y entendiéndose que la capacidad de comprensión difiere de una persona a otra, la falta de información por parte del analista hace que algunas preguntas se interpreten y se contesten mal, o, en el peor de los casos, que no se contesten.

Este es un obstáculo grave, dado que implica que el analista vuelva con el que ocupante del puesto analizado y le aclare algunas situaciones, lo cual a veces no es bien visto por éstos

Esta técnica suele usarse con éxito en los mandos superiores y medios, pero no resulta práctico en el nivel operativo, ya que responder el cuestionario representa para ellos una gran dificultad, por que al fin y al cabo escribir y analizar con algún grado de exigencia no forma parte de su rutina diaria

*Algunas precauciones que se deben tomar son las siguientes:*

- Escoger cuidadosamente las personas que deben responder el cuestionario para analizar ciertos grupos de puestos
- Es conveniente que las personas que reciban el cuestionario tengan las siguientes cualidades
  - conozcan bien el puesto que se analiza
  - no se influencien por ideas sobre el puesto aludido
  - conozcan adecuadamente el significado de los términos usados de las preguntas hechas para que las respuestas alcancen una normalidad razonable
  - tengan suficiente tiempo para llenarlo bien
- Redactarlo cuidadosamente y de manera clara, con el menor número posible de preguntas, diferenciadas claramente unas de las otras, sin que una se prefiera a las demás, las preguntas deberán ser simples y directas, localizadas específicamente en lo que se quiere conocer sobre el trabajo y colocadas de acuerdo a un orden lógico de presentación.
- El cuestionario, por lo tanto, puede ser enviado a
  - los ocupantes del puesto por analizar
  - los jefes directos de esos ocupantes
  - un grupo de personas que conozcan el puesto.



**Entrevista:** Consiste en diseñar una entrevista para preguntar sobre las partes contenidas en el formato y recoger la información del puesto en forma directa en un sitio establecido mediante una cita previa, como puede ser en una oficina. Allí el analista hará cada pregunta en forma individual a cada uno de los ocupantes del puesto y escribirá las respuestas.

El analista debe poner atención en cambiar la estructura de la pregunta, más no el contenido, cuantas veces sea necesario hasta que el sujeto que ocupa el puesto comprenda. Esta es la mayor fortaleza de la técnica, pero se corre el riesgo de que al hacer tal reformulación el analista pueda deformar el objetivo de la pregunta si no lo tiene bien claro, en este caso la información recogida no serviría.

Esta técnica puede emplearse en cualquier nivel, pero en puestos operativos de suma atención resulta costoso, ya que separa al trabajador de su puesto de trabajo para la entrevista.

En cuanto a efectividad de la información, todo depende de la preparación del analista. Para poder llevar a cabo un buen *análisis de puestos* es indispensable conocer los tipos de entrevista.

- Entrevista individual
- Entrevista de grupo
  - *Entrevista individual.* En éste caso, se seleccionan a los ocupantes "representativos" de un puesto, para efectuar con ellos entrevistas extensas por lo común, fuera del área de trabajo. Evidentemente es tediosa, costosa y requiere mucho tiempo, pero puede obtenerse por medio de ésta técnica un panorama muy completo del trabajo.
  - *Entrevista de grupo:* Las entrevistas de grupo son similares a las individuales, con excepción de que se interroga simultáneamente a varios empleados. Bajo la dirección del entrevistador, los entrevistados recuerdan y analizan sus actividades del puesto. A continuación, el entrevistador combina sus comentarios en una descripción única del puesto. La ventaja sobre el método individual es el ahorro de

tiempo que permite el método de grupo

Existen diferentes formas de entrevista como por ejemplo

Libre En donde no existe un orden establecido y se caracteriza por su espontaneidad

Dirigida Donde se eligen temas de antemano y sobre ellos se desarrolla la entrevista

Estandarizada Que normalmente se efectúa con base a un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para efectos de posteriores comparaciones

#### *Precauciones que se deben tomar*

- El analista de puestos debe poseer un sentido definido y claro del trabajo que va a elaborar para
  - evitar ideas erróneas, prejuicios, interferencias de otros análisis y prisa en generalizar los hechos
  - estar ajeno a los intereses del ocupante del puesto y siempre alerta a las opiniones emitidas sobre los hechos
  - formular preguntas inteligentes y precisas, ajustando el ámbito a una buena producción de datos
- Tener siempre presente el objetivo principal del análisis, para separar, desde la iniciación del trabajo, lo que es importante de lo que es accidental
- Tratar de conocer antes la sección a la que pertenece el puesto y su terminología; lo que permitirá comprender mejor los datos que sean recogidos
- Tratar de obtener siempre el apoyo y la aprobación del jefe ocupante del puesto, sería interesante que el analista de puestos fuera presentado al ocupante por su jefe, a la iniciación del trabajo.
- Explicar siempre los objetivos del análisis, tranquilizando al ocupante sobre los resultados.
- No asumir una actitud de superioridad frente al entrevistado y ganarse su confianza y colaboración.
- La entrevista debe desarrollarse de manera lógica; las anotaciones podrán hacerse a

medida que se recojan los datos, en formularios previamente preparados, o en hojas separadas, registrándolas de manera no estructurada formalmente, pero siguiendo un esquema mental previo

- Los analistas de los puestos deberán ser bien calificados y preparados para la tarea que se debe ejecutar, reunir cualidades de honestidad, precisión y objetividad, tacto, relaciones humanas e intuición

Por su parte Blum y Naylor (1993), señalan las siguientes técnicas

**Lista De Verificación:** Está requiere que el trabajador marque en una larga lista de enunciados las tareas que realiza, no obstante, para preparar la lista de verificación se necesitan amplios trabajos preliminares para reunir los enunciados apropiados de tareas. Aunque quienes ocupan un puesto tienen facilidad para responder a la lista de verificación, no proporciona un panorama completo del puesto en cuestión. Se aplican con facilidad a grandes grupos de personas, y resulta sencillo alterarlas.

**Conferencia Técnica** La conferencia técnica utiliza "expertos" en lugar de verdaderos empleados, como fuente de información. Esos expertos suelen ser supervisores que conocen ampliamente el trabajo en cuestión. Se reúnen con el analista de puestos y tratan de especificarle todas las características de cada puesto. El problema planteado con esta técnica es que los expertos pueden no saber sobre el trabajo, tanto como lo desearía el analista, ya que algunas veces, no efectúan ellos mismos las tareas. Así, sus juicios son sólo estimaciones basadas en su experiencia básica.

**De Participación En El Trabajo:** En esta técnica, el analista de puestos realiza el trabajo él mismo. Al hacerlo así, puede obtener información directa sobre las características que constituyen en el puesto que se esté investigando. Es eficiente para los trabajos sencillos, pero los puestos complejos, requieren, por lo común, que el analista reciba un entrenamiento intenso, antes de la sesión de trabajo activo. Evidentemente, la técnica requiere mucho tiempo y resulta costoso.

**Incidentes Críticos** Fue realizada inicialmente como un procedimiento de listado de escalas para la evaluación del desempeño, pero terminó convirtiéndose en actividades experimentales como el *análisis de puestos*, con el propósito de evaluar posteriormente a los mismos. En este análisis se investiga los aspectos críticos de un puesto que son fundamentales para su buen desempeño. Puede ser aplicada sin ninguna duda, a puestos con múltiples actividades como un medio para establecer prioridades entre sus elementos, pues los incidentes críticos pueden ser identificados y graduados en orden de dificultad, frecuencia e importancia. Sin embargo, un análisis de puestos, elaborado a través de la técnica de incidentes críticos, no puede proporcionar una visión completa e integrada del puesto como un todo.

**Diarios** Esta técnica es un análisis autoformativo de las actividades ejecutadas en un período y de la cantidad de tiempo gastado en todas ellas registradas en forma de diario. Esta técnica puede ser tediosa y costosa para el empleado. Sin embargo, puede proporcionar un resumen de las actividades actualmente ejecutadas, aunque puede no proporcionar muchos datos acerca de las habilidades o de los conocimientos exigidos para el puesto.

**Mixtos:** Cuando no sea posible desarrollar en su totalidad cualquiera de las técnicas anteriores, el analista debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el *proceso*. Se pueden emplear combinaciones distintas de acuerdo con las características del estudio que se pretenda. Sin embargo parece que normalmente, al efectuarse los *análisis de puestos*, se utilizan cuestionarios para ser resueltos mediante entrevistas estandarizadas, mismos que van a ser complementados con observaciones.

La realización de esta técnica es una gran ventaja por que hace flexible el trabajo del analista, ya que él tomará la decisión de cuál técnica emplear según las circunstancias y la parte del análisis. Esta técnica puede emplearse en cualquier nivel. El diseño se refiere a la elaboración de instrumentos adecuados en cuanto al orden, secuencia y nivel de aplicación.

Canseco (1997) menciona las siguientes técnicas

**De Informes Sucesivos** Debe entregarse al ocupante de cada puesto una libreta y un lápiz para que diariamente escriba sus funciones. Los analistas recogen los informes, también a diario, hasta el día que el trabajador diga que ya está registrado todo. Sus ventajas son: En el nivel de los directivos, ellos mismos diseñan la manera de hacer los registros y eso les da autonomía, lo cual no sucede con la entrevista y el cuestionario, en los que generalmente se comete el error de enjuiciar el instrumento de análisis antes de dar respuestas objetivas y completas. Además, en esta técnica el sujeto que ocupa el puesto dispone de su propio tiempo para elaborar los informes sin interrumpir la labor.

Esta técnica no es práctica ni recomendable para el nivel operativo, pues se convierte en una función adicional, distinta de su función diaria, lo cual genera molestias en el personal.

**Muestra De Actividad o De Trabajo** Es un desarrollo más sofisticado de la técnica de observación simple. En la muestra de actividad, se hace un gran número de observaciones al azar en intervalos ocasionales durante el ciclo completo de trabajo. El propósito de cada observación es verificar lo que el ocupante está haciendo en el momento y, al final del periodo, que puede durar algunos días o semanas, expresar el número de veces que una actividad ocurre como un porcentaje del número total de observaciones hechas, para anotar la frecuencia de las varias señalizaciones visibles.

## 1.8 FIJACIÓN DEL PRESUPUESTO RESPECTIVO

Una vez determinada la técnica de trabajo a utilizar es necesario establecer el proceso como una inversión y hacer el presupuesto de su costo de manera clara, precisa y justificable, para lo cual Bidart (1981) refiere las ventajas:

- *Profundiza la planificación:* La elaboración del presupuesto es una actividad que lleva a mejorar la calidad de la planificación. Luego que la dirección superior ha

establecido los planes generales en función de los objetivos y políticas básicas de la empresa habrá que poner en marcha la acción a fin de cumplirlos, planificando la actividad futura

- *Mejora la organización*: Al realizar el director su función organizadora éste define, distribuye y asigna actividades, de tal forma que puedan ejecutarse eficazmente. Así, el presupuesto contribuye a ello y tiende a mejorar la organización toda vez que.

-este basado en una correcta y definida separación de las funciones conforme a las diferentes áreas de actividades.

-motiva a usar el recurso de la comisión

-determina la responsabilidad financiera de los responsables operativos

-permite jerarquizar racionalmente las funciones internas de la empresa

- Favorece la coordinación. El presupuesto es un instrumento que facilita el funcionamiento de la empresa como un todo, de acuerdo a un plan, en el que los diversos sectores actúan coordinando sus esfuerzos hacia la meta prevista. En suma el programa presupuestario es una ayuda para la coordinación y para mantener el debido equilibrio entre los diversos campos o áreas de la empresa

- Facilita la toma de decisiones

-Proporciona un medio que permite regular la actividad de la empresa en función de un plan equilibrado que reduce los imprevistos

-Reduce el grado de incertidumbre permanente en los negocios

## 1.9. CAMPAÑA DE INFORMACIÓN

Para realizar un *análisis de puestos* eficiente es necesario contar con la cooperación de los trabajadores. Con esta finalidad, se debe informar al personal involucrado acerca de lo que se va a hacer. Esta información se puede transmitir a través de folletos, carteles,

boletines, conferencias, etc, que indiquen las finalidades y beneficios que persigue el análisis. La información deberá llegar directamente a los sujetos afectados, para evitar que se distorsione

## 1.10. CAMPAÑA DE MOTIVACIÓN

Se puede decir que todos los elementos que integran la organización participarán en una u otra forma en el desarrollo del estudio. Es por ello que resulta necesario contar con una buena actitud de directores, empleados, obreros y sindicato para el buen logro de los objetivos que se pretende cumplir en el establecimiento de los *análisis de puestos*. Si el personal no cuenta con la información, ni ve las ventajas para sí y la organización, puede entorpecer la realización de los análisis. La campaña de motivación debe hacerse simultáneamente a la de información. Su finalidad es obtener la ayuda del personal y convencerlo de que cada uno de los sujetos involucrados es un elemento importante en el análisis, por lo tanto, su cooperación será de gran utilidad.

La campaña de motivación se debe impartir desde los directivos, gerentes y jefes, personal y el sindicato según Grados (1988):

**Participación en el ámbito directivo:** por la importancia del estudio, debe contarse con el total apoyo de la dirección, será necesario, pues, presentarles el proyecto plenamente definido, señalando las ventajas que pueden obtenerse de éste y su carácter de inversión, más que del gasto, así como sus alcances y limitaciones.

**De gerentes y jefes:** Del apoyo que den los jefes y gerentes dependerá en gran porcentaje el éxito del estudio, por esto es conveniente presentar el proyecto ante ellos, aclarar las dudas que surgieran y solicitar sus opiniones.

**De personal:** Si el personal no está enterado de lo que se hará, es muy probable que surjan rumores, dadas las características del estudio, que pueden incluso llevarlo al fracaso, así

mismo, se debe recordar que el *análisis de puestos* se apoya básicamente en la información que se obtenga de quienes ocupan los puestos. Si las respuestas no resultan espontáneas ni surgen en un clima propicio, los resultados, por tanto, no serán confiables y, así el estudio carecería de valor. Por lo anterior, como parte del estudio, se debe integrar al personal a una etapa de comunicación y motivación a fin de que esté enterado de todo lo concerniente a la actividad a desarrollar.

**Del sindicato:** Sin el consentimiento del sindicato podría ser muy difícil que el estudio llegara a buen fin; por ello debe buscarse su participación con la que incluso, puede influir favorablemente en el personal.



## CAPITULO 2.

### APLICACIONES DEL ANALISIS DE PUESTOS DENTRO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

El trabajo debe tener significación y ser satisfactorio para la persona ¿De qué manera podría organizarse el trabajo para obtener una mayor productividad por parte de los empleados?, de ahí un tema que causa preocupación actualmente, ¿podría el análisis de puestos dar una solución?

El *análisis de puestos* define el modo en el que se desarrollará el puesto, de acuerdo a las tareas, deberes, responsabilidades, condiciones ambientales; determina la relación de un trabajo con otros, averigua conocimientos, destrezas y habilidades que deben poseer los empleados que han de llevarlos a cabo. Ésta información ayuda tanto a los empleados (para que sepan que se espera de ellos) como a la dirección para escoger y colocar a los individuos en los trabajos para los cuales están mejor calificados, también ayuda a evaluar su rendimiento, capacitación, promoción, entre muchos otros que más adelante se mencionan, todo esto basándose en nuestro tema central, el *análisis de puestos*.

Muchos autores han tratado de establecer cuales son las aplicaciones del *análisis de puestos* para describir algunas de las actividades que un psicólogo puede desempeñar dentro de la empresa. Quizá uno de los mejores modos para llegar a comprender las aplicaciones de éste *por* parte de la Psicología Organizacional sea la mención de las diversas formas de aprovecharlo, optimizando recursos humanos, materiales y tecnológicos dentro de una organización; a pesar de que no es una tarea sencilla, a continuación se describen algunas de las principales:

## 2.1. RECLUTAR

En la publicidad y en las entrevistas, los requisitos del puesto deben ser claros, por lo que el *análisis de puestos* debe incluir todos los elementos necesarios para lograr la mejor forma de reclutar. Y también se pueden subrayar las oportunidades para el óptimo desarrollo en una carrera.

### 2.1.1. DEFINICION

Conforme a la definición de Grados (1997), el reclutamiento “es la técnica que está encaminada a la adquisición de recursos humanos para la empresa u organización en el momento oportuno” (Pág , 127)

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la elaboración anticipada de las necesidades del personal. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo.

### 2.1.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, entendiéndose como tal, la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribuir del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra

El reclutamiento se inicia, cuando se está formando una empresa y se requiere de un

programa que le proporcione los recursos humanos necesarios para su funcionamiento. Cuando la empresa ya está funcionando, el reclutamiento opera cuando los recursos humanos deben ser aumentados o renovados. En este caso, se notifica por medio de una *requisición* de personal a la sección encargada de estas funciones. La *requisición* de personal es un documento formal, algunos de los datos que contiene son: fecha, lugar donde existe la vacante, nombre del puesto, si la vacante es permanente, temporal o de nueva creación, horario de trabajo, sueldo, señalan también algunos requisitos que se piden del candidato como son: edad, sexo, escolaridad, estado civil, experiencia laboral, habilidades específicas y características deseables.

Una vez especificado el personal que se requiere y analizadas las políticas de la empresa, se recurre a las fuentes de reclutamiento. Las fuentes de reclutamiento son de dos tipos: fuentes internas y fuentes externas, citadas en el Manual de Test Psicotécnicos (PROFECO, 1996).

**Fuentes internas:**

Son aquellas que se encuentran dentro de la organización.

- 1 Promociones, ascensos y transferencias
- 2 Recomendaciones de familiares y amigos
- 3 Archivo o cartera de personal
- 4 Sindicatos
- 5 Grupos de intercambio

**Fuentes externas:**

Son aquellas fuentes exteriores a la organización que pueden proporcionar el personal requerido.

- 1 Agencias de empleo o colocación
- 2 Bolsa de trabajo
- 3 Asociaciones profesionales
- 4 Presentación espontánea
- 5 Medios de comunicación (Internet, Periódico, TV., Radio, volantes)

## 2.2. SELECCIONAR Y COLOCAR PERSONAL

La especificación del puesto nos ayuda a precisar aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y así orientar el proceso de selección. Es decir, el psicólogo, en este caso llamado seleccionador deberá tomar en cuenta las características de cada candidato y los requisitos del puesto. En otras palabras, el *análisis de puestos* no sólo nos servirá para conocer los elementos que integran un puesto, sino también para que el seleccionador pueda saber quién o quienes son las personas idóneas en cada caso.

### 2.2.1 GENERALIDADES SOBRE SELECCIÓN DE PERSONAL

Arias Galicia (1990) señala que el proceso de selección se ha aplicado desde los inicios de la existencia del hombre, de manera muy sencilla y siempre ha sido de interés sustancial. En nuestros días, con el mismo objetivo se realiza todo tipo de procedimientos para la selección de su personal. Las técnicas empleadas para escoger a los trabajadores han sido cambiadas con el paso del tiempo, aunados también el avance de la ciencia. Entre los métodos empleados en el pasado se encontraban las técnicas ocultista y místicas, tales como la grafología, frenología, fisonomía, etc, o simplemente a través de recomendaciones. Aún iniciada la Revolución Industrial, se recurría a métodos intuitivos, ya que la selección de personal, se llevaba a cabo por parte del supervisor, basándose en observaciones de datos subjetivos.

No es hasta la Primera Guerra Mundial cuando se inicia la selección de personal, en donde se planea la necesidad de seleccionar grandes grupos de individuos, para las tareas específicas, bajo estas circunstancias se construyó el primer test de inteligencia colectivo denominado Army Alfa y Beta aplicado por el ejército, durante la segunda guerra mundial fue necesario crear pruebas de aptitudes específicas para escoger dentro de muchos candidatos, aquellos que estaban en las mejores condiciones para convertirse en pilotos eficientes.

## 2 2 2 DEFINICION DE SELECCIÓN DE PERSONAL

A la selección de personal se le define de formas múltiples por lo que mencionaremos sólo las proporcionadas por algunos autores, todas ellas caracterizadas por coincidir en diversos puntos

Arias Galicia (1990) menciona que la selección de personal “es un procedimiento para encontrar al hombre adecuado, que cubre el puesto adecuado, a un costo adecuado” (Pág 257)

Reyes Ponce (1994) coincide también en definirla “como un conjunto de medios técnicos que nos permite encontrar al hombre adecuado para el puesto adecuado” (Pág. 86)

Las definiciones anteriores coinciden en que es un proceso compuesto de una serie de técnicas encaminadas a encontrar al candidato idóneo, para un determinado puesto de trabajo. De lo anterior podemos concluir que la selección de personal puede ser definida como “Conjunto de procedimientos para identificar a la persona más adecuada para el puesto”

## 2 2 3. PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCION

Los procedimientos empleados para la selección de personal, varían de una empresa a otra, en función de los requerimientos, del número de solicitantes y los recursos técnicos. A pesar de la variedad de procedimientos para seleccionar, la mayoría de las organizaciones emplean ya sea total o parcialmente los siguientes pasos mencionados en el Manual de Test Psicotécnicos (1996) del modelo que se presenta a continuación:

- 1 Para que exista la selección es necesario que haya una vacante que cubrir, ya sea que se trate de un nuevo puesto, una promoción o una baja.

2. Una vez que existe la vacante, es necesario elaborar una **requisición**, es decir, una notificación de la vacante existente, mencionándose las características a poseer por el candidato
3. Cuando la requisición llega al departamento de Recursos Humanos, el psicólogo transformará los requisitos que en ella se encuentren en terminos psicológicos y de esta forma, elabora el **perfil deseado**. La integración de la batería esta en función de este perfil. Una batería psicológica investiga básicamente cinco aspectos **inteligencia, valores, intereses, habilidades y personalidad**.
4. **Presolicitud** es una forma reducida de solicitud que nos permite enterarnos si el sujeto posee las características mínimas indispensables para cubrir el puesto. Funciona como filtro, cuando se tiene una gran concurrencia de candidatos
5. **Solicitud** es un cuestionario debidamente estructurado que deberá investigar los siguientes puntos: datos personales, escolares, experiencia ocupacional, datos familiares y generales
6. **Entrevista inicial**, es el primer contacto visual con el candidato, se le recogen los documentos personales, en caso de haber sido solicitados, se le proporciona información acerca del puesto y se le informa sobre el curso de su solicitud y proceso de selección
7. **Evaluación técnica**, ésta consiste en evaluar los conocimientos y destrezas que debe poseer el sujeto para desempeñar correctamente el puesto solicitado
8. **Evaluación psicológica**, consiste en reunir los datos a cerca de la capacidad intelectual y emocional de la persona, así como sus habilidades y aptitudes en función del puesto. Las pruebas elegidas deberán ser de acuerdo al nivel o jerarquía del puesto vacante, además de considerar costos, tiempos de aplicación, etc

9. **Encuesta de evaluación**, tiene como objetivo evaluar toda la información en general pero de manera especial aquellos puntos que no hallan quedado claros en los pasos anteriores. Esta es practicada regularmente por el responsable de selección y el jefe inmediato
- 10 **La entrevista de evaluación**, es llevada a cabo por el responsable del departamento de selección o por el jefe inmediato, este tiene como fin evaluar toda la información en general, pero de manera especial aquellos puntos que no hallan quedado claros en los pasos anteriores
- 11 **El examen médico** tiene como objetivo evaluar el grado de salud física de la persona, vigilando que se encuentre en condiciones óptimas para poder desarrollar su trabajo
- 12 Si el sujeto cumple satisfactoriamente con estos puntos, se considera como el **elemento contratable**

Todas las técnicas modernas buscan la objetividad, naturalmente, según los casos y personas, unos son más eficientes que otros. En el momento de la selección la empresa tiene que adquirir un gran número de datos corrigiendo las innumerables alteraciones que aporta en el examen (intencionada y no intencionadamente) el propio individuo y las que introducen las personas o personas que examinan.

Entre los métodos más utilizados están los siguientes enumerados por Cohen (1993):

Grafología. De entre todos ellos, la grafología como medio de selección para algunas actividades tiene a su favor su gran tradición, su rapidez y la posibilidad de efectuar el examen a distancia, además de que en muchos casos, ofrece gran interés al hacer el examen sin que el interesado se perciba.

Tests psicotécnicos. Si conocemos bien la tarea para la que se selecciona el personal,

incluso en sus aspectos psicológicos tendremos valorados los factores de inteligencia, habilidad y aptitud que en la misma intervienen todo ello independientemente de la vocación y personalidad que puedan tener los sujetos que examinamos

Estos métodos mal aplicados, pierden todas sus ventajas y amplifican sus inconvenientes y por lo tanto la objetividad de selección (Pág 76)

### **2.3. DECISIÓN FINAL EN LA ELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Con la información obtenida en cada una de las diversas etapas del proceso de reclutamiento y selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final

En este apartado, como se indica en el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal (1995), resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser los directos responsables del futuro subordinado, al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final para que en una “prueba de situación” se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión y su manejo de problemas emocionales, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular

De no ser necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura



En ambos casos, como en etapas anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpió el proceso de selección, es función social y obligación profesional orientarlos para el mejor aprovechamiento de sus recursos para lo cual es menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares

Uno de los problemas para la decisión final es la personalidad del candidato si está no se apega al perfil deseado, ya que en los diagnósticos de la personalidad se tiene un interés por conocer el sentido vocacional del sujeto, ya que las insospechadas reacciones humanas hacen que muchas personas se sientan inclinadas a realizar cosas para las que no son totalmente aptas

## **2.4. INDUCCIÓN**

Los *análisis de puestos ofrecen* guías impersonales y confiables a cerca del puesto que se va a ocupar, lo cual facilitará la realización de los programas de inducción, los cuales van a servir para adaptar lo más pronto posible, a los empleados de nuevo ingreso a su ambiente de trabajo, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc

## **2.5. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO**

Para Grados (1988) el *análisis de puestos* indica las necesidades que deben satisfacer el entrenamiento en general y el desarrollo del personal jerárquico. Se proyectarán programas para integrar las técnicas, los conocimientos y las motivaciones que falten, indispensables para lograr el rendimiento eficaz o destacado y una moral adecuada. De esa manera, el proceso deberá generar una mayor correspondencia entre el comportamiento real y el esperado (Pág 130)

## **2.6. TRANSFERENCIAS, ASCENSOS Y PROMOCIONES**

Según Schultz (1985), un análisis de puestos completo proporciona informes vitales para las decisiones sobre transferencias, ascensos y promociones que son importantes para conservar el espíritu de iniciativa y una moral alta, los cambios de status no han de basarse en preferencias ni en prejuicios personales, sino en la evaluación objetiva de los métodos. La evaluación del rendimiento constituye el fundamento de éstas decisiones relacionadas con la carrera profesional (Pág 148)

## **2.7. RELACIONES LABORALES**

Considerando a Grados (1997), podemos decir que al ofrecer un medio de mutua comprensión entre la dirección y los sindicatos con respecto a los cometidos de cada puesto, el *análisis de puestos* elimina, o al menos reduce, un tipo de quejas del personal. La sospecha de favoritismo se atenúa notablemente hasta el punto de que las diferencias salariales se basarán en claras diferencias en los deberes del puesto.

De esta manera, el *análisis de puestos* contribuye a reducir el número y gravedad de los conflictos internos, una vez sólidamente establecido y ampliamente aceptado el programa pertinente; se propone así asegurar el objetivo de mantener estable la estructura organizacional.

## **2.8. EL COMPORTAMIENTO Y DISCIPLINA DEL EMPLEADO**

Según Canseco (1997) los *análisis de puestos* son esenciales para asegurar la evaluación objetiva de la conducta inaceptable. Si las copias de dicho análisis fueron muy bien explicadas, si se entregaron a los empleados en el momento de la contratación y

posteriormente se hizo referencia a ellas durante la inducción y el seguimiento, no puede existir una duda razonable de que todos los miembros de la organización entienden lo que se espera de ellos. Aún así, el supervisor que administra por objetivos compartidos puede considerar un lapso inicial de un empleado como una oportunidad para más aprendizaje, enseñanza y/o entrenamiento. Como es natural, habrá esfuerzos continuados para reconvenir a los empleados, pero si se desechan las reprimendas continuas y la advertencia final, la terminación del empleo será inevitable.

En esa etapa lamentable, un *análisis de puesto* adecuado puede, a lo más, capacitar a la administración para convencer a los funcionarios sindicales de que el despido fue por causa justificada.

## **2.9. SEGURIDAD, SALUD Y RETIRO DEL EMPLEADO**

Como menciona Haller (1979), las cuestiones que se originan en conexión con estas responsabilidades administrativas pueden ser difíciles de considerar en forma objetiva. Son aún más difíciles de discutir serenamente con los empleados afectados. Sin embargo, ambas asignaciones son obligatorias para todos aquellos que son responsables de la salud y seguridad del empleado. Las personas cuya condición física puede requerir precauciones especiales incluyen a las mujeres embarazadas y a los empleados de edad avanzada de ambos sexos. Existen peligros especiales que pueden estar asociados con las debilidades de la edad avanzada, haciendo peligroso, para determinados empleados y para quienes trabajan cerca de ellos, dedicarlos a tareas que con anterioridad estaban de acuerdo con sus capacidades. Tales peligros son más probables que ocurran ahora que el retiro obligatorio ha sido propuesto hasta la edad de setenta años. Un *análisis de puestos* puede ayudar a los supervisores y a los empleados a considerar objetivamente los riesgos asociados con la tendencia a dormitar en el trabajo. Cuando un médico reputado ha determinado que ciertas obligaciones específicas en el *análisis de puestos* son peligrosas para que las desempeñe un empleado de edad avanzada, los gerentes pueden tomar nota de los achaques de éste sin que sean acusados de discriminar a las personas de edad avanzada.

## **2.10. MEJORAR LOS SISTEMAS DE SALARIO**

Prácticamente se basa sólo en la descripción del puesto, cuyos elementos, además de ser muy detallados, deben estar ligados de manera que se perciba con precisión la secuencia de los mismos

## **2.11. ENCUESTAS DE SUELDOS Y SALARIOS**

Byars y Rue (1983) argumentan que el *análisis de puestos* vigente en distintas empresas ofrece un medio para cotejar las tarifas salariales que rigen para ocupaciones equivalentes. La posesión de esa información permitirá confiar razonablemente en que las tareas o funciones comparadas son en realidad similares. Así, una empresa podría determinar en qué grado sus escalas salariales por tareas comparables concuerdan con otras en la misma comunidad, y ajustarlas de común acuerdo.

## **2.12. HACER UN ESTUDIO DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS**

Grados (1997) señala que esta función del área de personal no se refiere a la valoración del individuo como persona, en cuanto a sus cualidades o virtudes, recae más bien sobre los atributos del empleado como trabajador, por los que podemos conocer la forma en que desempeña su trabajo.

Estos méritos son calificativos en un campo muy concreto del desenvolvimiento humano: La realización de un trabajo. Por lo anterior, se deduce que es necesario conocer la naturaleza y los detalles del trabajo a cargo del ocupante del mismo. Esto nos ayuda a tener mejores elementos de juicio para que la calificación resulte acertada.

### 2.13. PERFECCIONAMIENTO DE MÉTODOS

Los datos del *análisis de puesto* proporcionan un indicador de los procedimientos de ejecución que se suponen más apropiados, en el marco de las posibilidades del equipo existente. Pero una vez estudiada una tarea con los detalles aportados por el análisis, pueden surgir, como económicamente factible, y deseables, ciertos cambios en el equipo hombre-máquina. Podrían introducirse entonces equipos automáticos, como también, en alguna ocasión, reemplazar maquinaria existente con mano de obra. De esta manera, el *análisis de puestos* ofrece una base para reestructurar los puestos de que se trate.

### 2.14. VALUAR PUESTOS

Este suele ser el tema más amplio y preciso en lo que se refiere a *análisis de puestos*, como dicen Pereda y Berrocal (1993), ya que en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa, sobre los cuales se basa la valuación de puestos. Estos son los factores de habilidad, responsabilidad, esfuerzo, condiciones de trabajo, requerimientos, experiencia y capacitación, a fin de establecer relación lógica y objetiva entre los factores y la estructura de salarios.

Un examen cuidadoso de esta lista muestra la importancia que tiene el que se lleve a cabo un *análisis del puesto*; además, hay que recordar que no deben considerarse estas aplicaciones como apropiadas no sólo para las grandes organizaciones, ni tampoco que son las únicas o que no pueden modificarse de acuerdo a los propósitos, objetivos, metas, necesidades o cambios por parte de la empresa. Un buen *análisis de puestos* puede resultar muy importante para aliviar gran parte de las fricciones que se producen con frecuencia en cualquier tipo de organización.

Cabe mencionar que al realizar la revisión bibliográfica y para tener mucho más apoyos de referencia, se encontró que desde hace algunos años existe la preocupación no sólo del *análisis de puestos*, sino también de su aplicación dentro de la organización. A continuación se presentan 20 usos específicos, enumerados por Blum y Naylor (1993)

- 1 Categorización y clasificación de puestos
- 2 Establecimiento y normalización de los salarios
- 3 Formulación de especificaciones de contratación
- 4 Esclarecimiento de los deberes y las responsabilidades de los empleos
- 5 Transferencias y ascensos
- 6 Resolución de quejas
- 7 Establecimiento de un entendimiento común entre diversos niveles de los trabajadores y la gerencia
- 8 Definición y delineamiento de etapas de ascensos
- 9 Investigación de accidentes
- 10 Indicación de procedimientos deficientes de trabajo o duplicación de esfuerzos
- 11 Mantenimiento, funcionamiento y ajuste de la maquinaria
- 12 Estudios de tiempos y movimientos.
- 13 Definición de los límites de autoridad
- 14 Indicaciones de casos de méritos individual
- 15 Indicaciones de causas de fracasos personales
- 16 Educación y entrenamiento
- 17 Facilitación de la colocación en los puestos
- 18 Estudios sobre la salud y la fatiga
- 19 Orientación científica
- 20 Determinación de los trabajos apropiados para la terapia emocional (Pág 698-699)

## II. PROBLEMÁTICA

El análisis de puestos es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto. Mediante él mismo no solo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener el trabajador.

Entonces la importancia del análisis de puestos, radica en que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función de su puesto. Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito, para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo, y considerarlo para beneficio de la organización y del propio individuo.

Hemos observado que en muchos aspectos, un análisis de puestos es una parte importante para la eficiencia del trabajo, además de que fomentan buenas relaciones de trabajo entre los empleados. Puede considerarse como los cimientos sobre los cuales se construye un sistema de eficiencia. No pueden incluirse programas eficientes de entrenamiento, buenas políticas de personal, intentos para reducir la fatiga y muchas otras medidas que conduzcan a la eficiencia, a menos que se hayan tomado las etapas básicas y preliminares del análisis de puestos. Incluso antes de desarrollar baterías psicológicas para el proceso de selección, se deben considerar todas las características del perfil de la vacante, que está implícito en el análisis de los puestos, con esto no solo sabríamos qué estamos buscando, sino también ahorraríamos tiempo y dinero en la elección de nuestro personal, pues sería como un filtro básico en el proceso de reclutamiento. Así la mayor consecuencia de contar y aplicar el análisis de puestos será alcanzar niveles más altos de productividad.

### III. PROPÓSITO

El propósito es obtener el título profesional, así como fundamentar teóricamente la importancia del análisis de puestos en el reclutamiento y selección de personal, llevado a cabo en cualquier empresa o institución y de la misma manera sensibilizar a PROFECO Y SAT de que la manera en que selecciona a los candidatos es inadecuada, puesto que no siguen los lineamientos que se señalan en el análisis de puestos de la institución con respecto a los perfiles que se requieren para la vacante y, en cambio se basan solamente en las recomendaciones que éstos traen de altos mandos. Dando como consecuencia la contratación de personal inadecuado para los puestos, implicando que el empleado realice su trabajo con desinterés, presentando alto nivel de absentismo, provocando un ambiente de discrepancia entre los empleados, acarreando pérdidas en productividad, afectando así el equilibrio en el funcionamiento de la institución.

Sin embargo, la selección no solo implica decidir si una persona es apta o no, o si tiene la capacidad para desempeñar las funciones que requiere el puesto según el análisis de este mismo, puesto que es importante considerar la personalidad del candidato, ya que ayudará a reducir los conflictos personales, armonizando mejor las habilidades, los factores personales, aspiraciones en el trabajo y la atmósfera del empleo. Ya que en el caso del psicólogo organizacional, su trabajo se ve disminuido por la razón de que su diagnóstico se ignora por los altos mandos y se prosigue con la contratación de personas ineficientes, entonces tenemos que hacer una responsiva señalando que el candidato tendrá que ser capacitado para desempeñar adecuadamente sus obligaciones. Es por eso que queremos impactar en la conciencia de los psicólogos que se dedican a esta actividad de que su trabajo es primordial dentro de la empresa, ya que permitirá a la misma economizar los gastos que se elevarían con personal inapropiado en áreas importantes para la institución y en consecuencia para el servicio público. Otro punto es que el papel del psicólogo se distinga de otros profesionistas que puedan estar implicados en el área de Recursos Humanos, ya que solamente él puede involucrarse en el aspecto del comportamiento humano, identificando sus habilidades, personalidad e inteligencia que ningún otro profesionista podría llevar a cabo en funciones vinculadas al desarrollo humano del



personal Las actividades del psicólogo van más allá de asignar candidatos a un empleo, pues colabora en las evaluaciones de los empleados, tales evaluaciones pueden servir de bases para clasificaciones, ascensos, traslados, y además, indirectamente, ayuda a las adaptaciones del personal

Consideramos dos aspectos que pueden permitir hacer valer el papel del psicólogo, el primero, esta relacionado con la contratación de personal que no llega a cubrir satisfactoriamente los aspectos de personalidad que requiere el perfil, para lo cual se propone difundir cursos que promuevan las consecuencias de tener esta gente dentro de la organización, dichos cursos serían dirigidos a los directivos y mandos medios El segundo aspecto es con el personal que no cubre las características de conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas, en este caso la función del psicólogo sería proveer a este personal de las herramientas para poder desempeñar sus actividades adecuadamente, esto a través de cursos de capacitación en las diversas lagunas de conocimiento Además de tener la posibilidad de revisar este trabajo para que tengan un marco de referencia con respecto al análisis de puestos y que éste debe ser actualizado periódicamente



Esta tesis fué impresa en:

*Reséndiz*

Impresores

República de Cuba No. 99-6  
Col. Centro Histórico  
México 06010, D.F.  
tel. 5512-1534

#### IV. ACTIVIDADES DESARROLLADAS TRIMESTRALMENTE.

##### Primer Trimestre.

- Revisar los manuales de procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, manual de Perfiles de Puestos
- Conocer los formatos que se utilizan en el proceso de selección requisición de personal (ANEXO 1), presolicitud de empleo (ANEXO 2), reporte de entrevista inicial (ANEXO 3), solicitud de empleo (ANEXO 4), volante de programación a examen psicométrico (ANEXO 5), reporte de entrevista profunda (ANEXO 6), verificación de referencias laborales (ANEXO 7), integración e informe de resultados de admisión (ANEXO 8), control de candidatos evaluados (ANEXO 9), control de personal contratado (ANEXO 10), biografía de empleo (ANEXO 11)
- Revisar los manuales de test psicológicos de personalidad para interpretación tales como Moss, Wonderlick, Dominos, Raven, Beta II-R, Cleaver, Wais, Terman, Machover, Frases Incompletas, D A T, MMPI, Thurstone, F A C T. Luscher, CPI, 16 FP
- Observar la aplicación de exámenes psicométricos a candidatos programados, todo esto con el fin de conocer y adaptarnos a la forma de trabajo de las instituciones (PROFECO Y SAT) y de esta manera desempeñar mejor el Servicio Social
- Apoyo en funciones administrativas repartir oficios a las demás áreas, contestar teléfonos, enviar faxes, sacar copias, realizar oficios, etc., con el fin de ayudar al departamento

## Segundo Trimestre.

- Difusión de cursos de capacitación y realización de cuestionarios para la detección de necesidades de los empleados, para programar a cursos dentro o fuera de la institución
- Programación de candidatos a exámenes psicométricos para facilitar el proceso de selección, señalando fecha y hora para la realización de éstos
- Conjuntar y preparar baterías para la evaluación a candidatos: Son las pruebas mediante de las que se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades

**ANALISTA:** Cleaver, Wais, Terman, Luscher, MMPI

**AUXILIAR ADMINISTRATIVO:** Cleaver, Wonderlick, Luscher, Machover, FACT

**SECRETARIA:** Cleaver, Wonderlick, Luscher, Machover, CPI, Velocidad y exactitud, FACT, Ortografía, Redacción, Mecanografía, Taquigrafía, Frases incompletas, Raven, Beta, Abreviaturas, Archivo, Moss

**CHOFER:** Cleaver, Wonderlick, Luscher, Machover, Razonamiento mecánico, exámenes de conocimientos

**ABOGADO:** Dominos, Wonderlick, Machover, 16 FP, Thurstone, Quejas y conciliación, Ley Federal de Protección al Consumidor, Ortografía, Redacción

**VERIFICADOR:** Machover, Frases incompletas, Beta, 16 FP, Ortografía y Redacción

- Aplicar, calificar exámenes psicométricos para facilitar el proceso de selección

**WONDERLICK**

**TERMAN**

**WAIS**

**TEST DE APTITUDES DIFERENCIALES (D.A.T)**

**FACT ARITMÉTICA**

**MOSS**

**MACHOVER**

**CLEAVER**

**CONFIGURACIÓN PSICOLÓGICA INDIVIDUAL (CPI)**

**LUSCHER**

**INVENTARIO MULTIFACÉTICO DE PERSONALIDAD MINNESOTA (MMPI)**

**BETA II-R**

**DOMINOS**

**INVENTARIO DE RASGOS TEMPERAMENTALES (THURSTONE)**

**16 FACTORES DE PERSONALIDAD DE CATELL (16PF)**

**FRASES INCOMPLETAS**

**ORTOGRAFIA**

**REDACCIÓN**

**ABREVIATURAS**

**ARCHIVO**

**MECANOGRAFÍA**

**TAQUIGRAFÍA**

**LEY FEDERAL DE PROTECCION AL CONSUMIDOR:**

**Tercer Trimestre.**

- Realizar entrevista inicial. Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden documentos como título profesional, carta de pasante, cedula profesional, cartilla, etc., ésta es la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicométrica.
- Realización de entrevista profunda llevada a cabo únicamente en SAT
- Aplicación, calificación e interpretación de exámenes psicométricos (Ver apartado anterior)

- Elaborar reportes de integración de resultados de las evaluaciones a los candidatos ( Los formatos se muestran en el ANEXO 8 ) Aquí se rinde una conclusión a la institución, en el que se explican las aptitudes y cualidades que cada candidato tiene para actuar en el puesto que se tiene vacante. Este reporte debe manejar un lenguaje en términos que le son familiares a su organización, esto para que no haya dificultad en entender los tecnicismos psicológicos también puede suceder que el psicólogo haya considerado que el candidato no contaba con las actitudes necesarias para el puesto, pero en el contenido de su reporte no haya sido suficientemente definitivo en su diagnóstico, sino pobremente explicativo y así, haya originado una mala decisión de los altos mandos
- Organizar e integrar los expedientes de los candidatos (Aptos y No Aptos) Una vez integrados los resultados, se procedía a archivar los expedientes (Ver ANEXO 12)

## V. ANÁLISIS

El Servicio Social representa para nosotros un medio por el cual podemos brindar a la sociedad apoyo, aplicando los conocimientos adquiridos durante nuestra formación académica superior. El Plan de Estudios de la Carrera de Psicología compuesto por cuatro áreas: Metodología Experimental, Educativa, Clínica y Social, nos ayudaron a una formación crítica, analítica e interpretativa de los sucesos psicológicos que se manifiestan en la conducta humana, y que de la misma manera fueron importantes para la realización de este trabajo, puesto que el área metodológica sirvió para buscar la información adecuada sobre un tema de estudio, y hacer de la metodología un uso cotidiano, además de que en esta etapa aprendimos a manejar y aplicar las diferentes pruebas o test psicológicos que fueron de suma importancia para la realización del Servicio Social.

El área educativa aportó la aplicación práctica de las pruebas que sirvieron para el diagnóstico de problemas de aprendizaje en niños, así como el proceso de entrevista inicial y profunda, y la integración de los resultados de las baterías utilizadas, dándonos un acercamiento de lo que íbamos a realizar en nuestra prestación de servicio.

El área clínica nos formó para tener la interacción entre terapeuta-paciente, y obtener habilidades para entablar empatía, rapport y approach, para posteriormente encauzarlas en la entrevista con los candidatos a determinado puesto. En esta área también vimos los trastornos de la personalidad, que ya en el área laboral, podemos decir que las características de personalidad ejercen un papel importante como variable moduladora de la percepción del stress del trabajo e influyen en el tipo de respuestas que los sujetos tienden a dar como reacción ante estas situaciones de stress. La calidad de esas respuestas tienen efectos importantes para la salud física y mental de las personas si las situaciones de stress se repiten con cierta frecuencia o se mantienen durante períodos de tiempos amplios. Así, al hablar de salud mental hacemos referencia a las adaptaciones o acoplamientos de los individuos a las situaciones y a los factores que determinan dichas adaptaciones, así por ejemplo, la transición del estudiante que pasa del bachillerato a la Universidad debe acoplarse al aumento de deberes que ésta última impone, y el fracaso de actuar de acuerdo

con estas exigencias puede conducirle a una desadaptación y a la posible expulsión de la Universidad, así pues, en la relación laboral sucede algo similar. Determinadas conductas se esperan de un determinado individuo cuando es contratado. Estas exigencias hacen a referencia a cosas tales como horas de trabajo, vestido, relaciones sociales, aceptación del principio de autoridad y del tipo de trabajo que debe realizarse. Por otra parte el individuo tiene una serie de necesidades que espera satisfacer mediante su situación laboral. Por lo tanto, si las exigencias derivadas de la relación laboral pugnan excesivamente a los objetivos personales del individuo, es lógico esperar cierta dificultad de adaptación a las exigencias del trabajo. Aunque existen factores fuera del trabajo que contribuyen a la inadaptación, tales como problemas familiares y factores sociales. Estas dificultades de adaptación se manifestarán en fallos en el trabajo, despidos, ausencias, pobreza de ánimo. Además el empleado tendrá más stress y en nuestra moderna sociedad industrial es muy frecuente que un individuo se adapte más al stress mediante reacciones anormales que por los mecanismos de defensa. Estas reacciones anormales son llamadas por los psicólogos y psiquiatras como reacciones neuróticas, entre las cuales destacan la hipocondría, síndrome de fatiga, compulsiones, histerias, alcoholismo y estados de ansiedad. Cabe mencionar que la reacción de un individuo al stress y a la ansiedad es tan extrema que rompe con la realidad y sufre alucinaciones, delirios y trastornos del tono emocional. Hay tres trastornos psicóticos que se hallan en la industria: trastornos paranoides, esquizofrénicos y maniaco depresivos.

Por último, el área social proporcionó técnicas y conocimientos para el manejo de grupos, así como saber identificar que tipo de grupos son con los que nos enfrentaremos en la práctica profesional; dentro de la Psicología Organizacional, esto es de gran significancia puesto que nos da la capacidad de dirigir a grupos en proceso de capacitación, motivación, etc., para una mayor eficiencia y productividad.

Sin embargo, durante la realización de nuestro servicio social nos percatamos de que nuestros conocimientos en el área de reclutamiento y selección fueron insuficientes debido a que el plan de estudios adoleció de incluir herramientas tecnológicas del área laboral. A pesar de esto, nuestra experiencia en PROFECO y SAT contribuyó a cerrar el



## VI. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Nos hemos percatado, que actualmente las empresas en México se han dado cuenta de la necesidad de invertir más en la gente como un factor clave para enfrentar la competencia. Esto ha llevado a replantear la función de Recursos Humanos con un enfoque más estratégico que aporte valor a la empresa. La función de Recursos Humanos, se ha transformado en una función más estratégica que administrativa, es decir, cambiar la mentalidad de ser una parte funcional de la empresa a ser un proveedor de servicios que añadan más valor a la organización.

El hecho de requerir prestadores de servicio social, es útil para éstos y para la institución, debido a que el prestador puede poner en práctica sus conocimientos, mientras que la Institución puede de ésta forma planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y materiales del organismo, para modernizar los servicios que la Institución proporciona al público.

Cabe mencionar que los prestadores de servicio social, permiten economizar miles de pesos a la empresa, ya que realizan las actividades de un puesto, para el cual la empresa no desembolsa un salario más, es por eso que sugerimos que todas las instituciones que requieren de prestadores de servicio deberían pensar en preparar más a éstos, con cursos sobre el área en cuestión, pero también es cierto que como prestadores de servicio no tenemos la obligación de realizar actividades que estén fuera del programa de servicio social, lo cual el departamento del servicio social escolar debe dejar en claro a la institución a la cual se le canalizaran a los pasantes.

La realidad es que aún con abundantes recursos económicos y materiales pero con recursos humanos de inadecuada calidad o mala administración, no se podrá esperar buenos resultados, ya que de esta manera no se alcanzarían los objetivos establecidos por la organización y con ello tampoco habrá eficiencia ni productividad.

Durante la realización de nuestro Servicio Social, nos percatamos de las diversas situaciones por las que pasan los empleados y las instituciones con respecto al desconocimiento del análisis de puestos, por esta razón describimos lo siguiente

*En los empleados:*

Se origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada empleado, es decir, que se crean dudas respecto a las tareas que desempeña, propiciando el deslinde de sus tareas y responsabilidades

A los medios mandos se les dificulta exigir al empleado el exacto cumplimiento de sus obligaciones, cuando desconoce las actividades reales del puesto, lo que trae consigo frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo

*A la institución:*

Obligan a los encargados del departamento de Recursos Humanos a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empíricos y, por lo mismo, lleno de defectos

Se entorpece la planeación y distribución de las labores de toda la organización

Se le dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas para los empleados, e impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas e instalaciones de trabajo

Para dar fin a este trabajo se hacen las siguientes sugerencias

Es importante aclarar que PROFECO no lleva a cabo entrevistas profundas, que se deberían de tomar en cuenta, para obtener mayor información sobre el candidato y obtener un diagnóstico más confiable. El único momento donde se elabora una serie de preguntas al candidato, es cuando éste hace entrega de la presolicitud o solicitud que ha sido previamente contestada y las preguntas son elaboradas de acuerdo a las respuestas que contienen éstas. Consideramos que es importante hacer entrevista profunda, porque ésta es un proceso de comunicación verbal y no verbal que pretende proporcionar al solicitante información relacionada con la organización y la plaza vacante, así como del solicitante sus

datos que sirvan como elemento de juicio para la toma de decisiones en su contratación, es decir, determinar si éste tiene las características necesarias y el deseo para poder desarrollar el puesto al cual aspira. Además, basándose en los datos anteriores conocer las posibilidades de la organización para cubrir las expectativas del aspirante.

Otra sugerencia, es que al realizar aplicaciones de exámenes, se lleve a los candidatos a una sala, ya que en donde actualmente se hacen hay mucho movimiento, ruido y distracciones que pueden afectar ampliamente los resultados de los sujetos.

Así mismo, hacemos la sugerencia a los psicólogos que se dedican a esta área, a dejar de lado la predisposición a dar un resultado apto para las personas recomendadas, siendo que estas en determinado momento no cubrirán con los requisitos del puesto, entregando su reporte a la persona que va a tomar la decisión final, señalando que el candidato no cubre el perfil, y sería un gasto innecesario para la institución, puesto que no desarrollaría sus actividades óptimamente. De esta manera se validaría en algo la labor del psicólogo en la Organización.

Se exhorta a la Carrera de Psicología de la F E S Zaragoza a que promueva más sobre Psicología Organizacional, a través de la implementación de un área referente a este tema, además de brindar estrategias que permitan hacer valer el papel del psicólogo en el campo laboral y herramientas que lo mantengan a la vanguardia en su esquema de conocimientos. En cuanto a la Coordinación de Servicio Social, se le sugiere elaborar formatos de reportes trimestrales donde esté incluida el área organizacional, puesto que nosotros tuvimos que diseñar el formato.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- ☐ Arias, G (1990) **Administración de Recursos Humanos**. Ed Trillas, México
- ☐ Bidar, J.A (1981) **El Puesto en la Empresa**. Ed Macchi, Argentina
- ☐ Blum y Naylor (1993) **Psicología Industrial**. Ed Trillas, México
- ☐ Byars, Ll Y Rue, L (1983) **Administración de Recursos Humanos**. Nueva Editorial Interamericana, México
- ☐ Canseco, Z, C (1997) **Revisión Metodológica del proceso de análisis de Puestos y su Aplicación dentro de la Psicología Organizacional**. UDLA Lic Psicología Industrial México
- ☐ Cohen, C.B (1993) **Cómo seleccionar nuestro personal**. Ed Limusa, México
- ☐ Chiavenato, I. (1989) **Administración de Recursos Humanos**. Ed Mc Graw Hill, México
- ☐ Chruden, H y Sherman, A (1980) **Administración de Personal**. Ed. Continental, México
- ☐ Dessler, G (1996) **Administración de Personal**. Ed Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, México
- ☐ Dunnette, M (1982) **Selección y Administración de Personal**. Ed CECSA, México
- ☐ French, W. (1986) **Administración de Personal**. Ed Limusa, México
- ☐ Gama, E (1992) **Bases para el análisis de puestos**. Ed Manual Moderno, México
- ☐ Ghiselli, C y Brown, C (1959) **Psicología Industrial**. Ed. Letras, México
- ☐ Grados, E J (1997) **Manual de Reclutamiento y Selección**. UNAM Lic. Psicología Industrial, México
- ☐ Grados, J.(1988) **Inducción, Reclutamiento y Selección**. Ed. Manual Moderno, México.
- ☐ Haller, G (1979) **Psicología Industrial**. Ed. Barcelona, España
- ☐ Maier, N (1964) **Psicología Industrial**. Ediciones Riala, España.
- ☐ Pereda, M., Berrocal, B. (1993) **Valoración de puestos de trabajo**. Ed Udepa, España
- ☐ Pigors y Myers (1984) **Administración de Personal**. Camp. Editorial Continental,

México.

- ❑ PROFECO (1996) **Manual de Test Psicológicos** Publicación Interna , México
- ❑ Reyes, A. (1994) **Análisis de Puestos**. Limusa, México
- ❑ Robbins, S (1989) **Comportamiento Organizacional**. Ed Prentice Hall, México
- ❑ Rodríguez, J. (1991) **Administración Moderna de Personal**. Tomo I Ed ECASA, México
- ❑ S AT (1995) **Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal**. Publicación Interna, México
- ❑ Schultz, D (1985) **Psicología Industrial**. Ed McGrawhill, México
- ❑ Smith, C y Wakeley, H (1993) **Psicología de la Conducta Industrial**. Ed McGraw Hill, México
- ❑ Tiffin, J y Mc Cormick, E,J (1981) **Psicología Industrial**. Ed. Mc Graw Hill, México
- ❑ Werther, W y Davis, K (1991) **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Ed Mc Graw Hill Inc , México
- ❑ Yoder, D (1983) **Manejo de Personal y Relaciones Industriales**. Ed Continental. México

WLANES

AGENCIA



ANEXO 1

REQUISICION DE PERSONAL

1) No. de SOLICITUD: \_\_\_\_\_  
 2) No. de REGISTRO: \_\_\_\_\_  
 3) No. de \_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_  
 AGENCIA: \_\_\_\_\_

GENERALIDADES DEL PUESTO

1) DENOMINACIÓN DEL PUESTO: _____	2) N.º DE PUESTO: _____	3) N.º DE PUESTO: _____	4) N.º DE PUESTO: _____
5) N.º DE PUESTO: _____	6) N.º DE PUESTO: _____	7) N.º DE PUESTO: _____	8) N.º DE PUESTO: _____

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1) OBJETIVO DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

2) DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES: \_\_\_\_\_

3) DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECIALES: \_\_\_\_\_

4) EL TRABAJO A REALIZAR ES DE TIPO:  RUTINARIO  CREATIVO

5) SI ES CREATIVO, INDICAR EN QUE CONSISTE: \_\_\_\_\_

6) LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO SE BASAN EN: \_\_\_\_\_

7)  SERVICIO DE PERSONAL  
 SERVICIO DE EDUCACIÓN  
 SERVICIO DE INVESTIGACIÓN EDUCACIONAL  
 SERVICIO DE ASISTENTE  
 SERVICIO DE OTRAS ACTIVIDADES ESPECIALES  
 SERVICIO DE SERVICIOS Y ASISTENTE EDUCACIONAL  
 SERVICIO DE COMPLETACIÓN (SERVICIO DE SERVICIOS ESPECIALES): \_\_\_\_\_

CARACTERÍSTICAS DEL ASPIRANTE IDONEO

1) N.º DE ASPIRANTE: \_\_\_\_\_

2) N.º DE ASPIRANTE: \_\_\_\_\_

3) ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

4) ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

5) ESCOLARIDAD (Especificar): \_\_\_\_\_

6) EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO: \_\_\_\_\_

7) CONOCIMIENTOS REQUERIDOS (Especificar): \_\_\_\_\_

8) CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD NECESARIAS PARA EL SERVICIO DEL PUESTO:  
 INICIATIVA  TRABAJO EN EQUIPO  CAPACIDAD DE DECISIÓN  ORGANIZADO

9) RELACIONES INTERPERSONALES  ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO  OTRAS: \_\_\_\_\_

10) DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:  SI  NO

11) SOLICITE: \_\_\_\_\_

12) No. de \_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_



ANEXO 2  
PRESOLICITUD  
DE EMPLEO

FOLIO 1

FECHA  
DIA 2 MES AÑO

Nombre (4) \_\_\_\_\_ RFC (5) \_\_\_\_\_  
 Apellido paterno Apellido materno Nombre (s)  
 Edad (6) Estado Civil (7) Sexo F  M  Foto (3)  
 Fecha de nacimiento (8) Nacionalidad (10)  
 Nº Cartilla del S.M.N. (11) Liberado: Si  No   
 Domicilio Actual (12) calle ac  
 Colonia \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_  
 Teléfono casa (13) Oficina \_\_\_\_\_  
 Nombre y teléfono donde se puede dejar recado (14)  
 A cuánto ascienden sus gastos al mes (15) Sueldo deseado (17)  
 Puesto que solicita (16)

¿Además del puesto que solicita cuál otro puede desempeñar? (18)  
 ¿Dispone Ud. de tiempo completo para trabajar? (19) ¿Puede viajar? (20)  
 ¿Se ha presentado en otra Unidad Administrativa de esta Secretaría para realizar algún trámite de ingreso?  
 Si  No  (21) Mencione cuáles (22)  
 Trámites que ha realizado: Llenado de Solicitud ( ) Examen ( ) Fecha \_\_\_\_\_  
 Puesto (23) Resultado \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD (24)

GRADO	NOMBRE DE LA ESCUELA	FECHAS		AÑOS	CONSTANCIA
		DE	A		
Primaria		19	19		
Secundaria					
Comercio					
Técnico					
Preparatoria o Equivalente					
Licenciatura					
Otras					
Profesión (25)					
Estudio actualmente? (26)	Especifique _____				Horario _____

D 09-11-003

ORIGINAL



EXPERIENCIA LABORAL (Empleo por el más reciente) 27

ANOTE LOS TRES ULTIMOS TRABAJOS DESEMPEÑADOS

NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO		SUELDO		FECHA	
	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	DESDE	HASTA
1					MES AÑO	MES AÑO
2					MES AÑO	MES AÑO
3					MES AÑO	MES AÑO

Causas de separación en el empleo No. (1) 28

Causas de separación en el empleo No. (2)

Causas de separación en el empleo No. (3)

FIRMA DEL SOLICITANTE 29

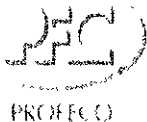
Para uso exclusivo del área de Reclutamiento y Selección de Personal

OBSERVACIONES 30

Fuente de reclutamiento 31

Nombre del entrevistador 32

Firma del entrevistador



## DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y SELECCION DE PERSONAL

### PRESOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFIA

NOMBRE				FECHA				
LUGAR DE NACIMIENTO			DIA	MFS	AÑO	EDAD	SEXO	
NACIONALIDAD		ESTADO CIVIL	No DE HIJOS	REG FED DE CAUS	CART.H.I.A S M N		LIC. DE MANEJO No	
DOMICILIO				CODIGO POSTAL		TEL.FONO CASA		
COLONIA				DELEGACION O MUNICIPIO				
ESCOLARIDAD.		PRIMARIA (ESPECIFICAR AÑOS CURSADOS)		SECUNDARIA (ESPECIFICAR AÑOS CURSADOS)		PREPARATORIA (ESPECIFICAR AÑOS CURSADOS)		
CARRERA	TECNICA		PROFESIONAL		NOMBRE DE LA ESCUELA		UBICACION	
	PASANTE	TITULADO	PASANTE	TITULADO				
PUESTO SOLICITADO			HORARIO		EXPERIENCIA EN EL PUESTO		SUELDO DESEADO	
¿LABORA EN ESTE MOMENTO? SI NO INDIQUE EMPRESA Y PUESTO			INDIQUE SU HORARIO Y SUELDO			¿PORQUE DESEA INGRESAR A PROFECO?		
TIPO EMPLEO (EMPRESA Y PUESTO)				NO DE PERSONAS A SU CARGO	SUELDO	INICIAL	FINAL	
JEFE INMEDIATO				FECHA DE INGRESO		FECHA DE SEPARACION		
MOTIVO DE LA SEPARACION								
EQUIPO QUE DOMINA Y/O CONOCE DE OFICINA				PAQUETERIA DE COMPUTO		IDIOMAS		
PARA USO EXCLUSIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL								
PRE	E	B	R					
EXP								
POT.								
MOT.								
F.V.								
R.P.								
FUENTE DE RECLUTAMIENTO				P 11 N 3				

INICIENCIA



SECRETARÍA DE ESTADO  
DIRECCIÓN DE APORTE DE RECURSOS HUMANOS

**ANEXO 3**

**REPORTE DE ENTREVISTA INICIAL**

NOMBRE <input type="checkbox"/>		Especialista	
CATEGORÍA DEL PUESTO <input type="checkbox"/>		PROMOCIÓN	
PRESENCIA	¿SE LEVE LA CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA INICIAL ANTES DE LA ENTREVISTA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDUCACIÓN	¿Tiene un título de los niveles secundario o superior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD	¿TIENE LOS REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	¿NO TIENE CAPACIDAD EN LOS REQUISITOS?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL	¿LOS REQUISITOS DE EXPERIENCIA DESARROLLADOS POR LOS CANDIDATOS EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	¿HA DESARROLLADO ASISTENCIAS EN TRABAJOS ENTREGADOS?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	¿HA SIDO DE LÍDER EN EL PUESTO?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESTABILIDAD LABORAL	¿HA SIDO SUFICIENTE EN SUS EMPLEOS LOS REQUISITOS NECESARIOS A SU CATEGORÍA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

05/12/2000

		SI	NO
HORARIO	¿ SU DISPONIBILIDAD DE TIEMPO ES ACORDE CON EL HORARIO DE LABORES DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	¿ LA UBICACION FISICA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ES OBSTACULO PARA LLEGAR CON PUNTUALIDAD ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SUELDO	¿ EL SALARIO QUE SE LE OFRECE SATISFACE SUS NECESIDADES ECONOMICAS ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TRATO	¿ SE MUESTRA AMABLE, CORTES, ATENTO ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_ (5)

---



---



---

¿ CONTINUA EL PROCESO DE SELECCION ? \_\_\_\_\_ (6)

¿ POR QUE ? \_\_\_\_\_ (7)

---



---



---

ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_ (8)



PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CAPACITACION  
DEL CIUDAD DE EMPLEO

ANEXO 4

NOMBRE		APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		FOTOGRAFIA A COPIAS			
LUGAR DE NACIMIENTO									
ABOGADO		TIPO DE FIRMA		FIRMA			FIRMA		
MEDIOS DE CONTACTO		AFILIACION A ISSSTE		TIPO DE VEHICULO			APORTE A FONDO		
DOMICILIO (CALLE Y NO.)				CUBIERTO					
CORREO				DELEGACION					
LUGAR QUE HABITA									
ESTADO DE SEPARACION		SUSPENSIÓN DE TRABAJO		ALTERNATIVA		CONTRATO			
MOTIVO DE SEPARACION O SUSPENSIÓN DE TRABAJO Y/O DESEMPLEO ANTERIORES									
ESTUDIOS TERMINADOS COMPROBABLES									
ESTADO	NOMBRE DE LA ESCUELA		NIVEL DE ESTUDIOS		AÑO DE GRADUACION		LETRAS TERMINADAS O A TERMINAR		
PRIMARIA									
SECUNDARIA O PREUNIVERSITARIA									
PREPARATORIA O VOCACIONAL									
LICENCIATURA									
OTROS ESTUDIOS									
CURSOS O SEMINARIOS									
TITULO DE LA ESCUELA							FECHA DE GRADUACION		
ESTUDIOS ACTUALES									
CARRERA	NOMBRE DE LA ESCUELA		UBICACION		PLAN DE CLASE		MODALIDAD		
MATERIA		NOCIONES		PRINCIPALES		OTRAS			
DIFERENCIAS		BÁSICAS		SECUNDARIAS		TERTIARIAS			
MÁQUINAS DE COCINA O TALLER CUYA OPERACION CONOZCA									

**SITUACION ECONOMICA**

LA ASIGNACION DE LA AYUDA ECONOMICA DEPENDERÁ DE LA SITUACION ECONOMICA DE LA FAMILIA.

EN VERO DE PERSONAS EL DEPENDEN ECONOMICAMENTE DEL ... PARTE

SON ... TOMADA ...

**DATOS DE LA FAMILIA**

NOMBRE DEL PADRE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA MADRE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ... LATENTULLA: \_\_\_\_\_

**NOMBRE, EDAD Y ESCOLARIDAD DE LOS NIÑOS**

Nº	SEXO	EDAD	ESCOLARIDAD	ESTADO	EN LA CASA
1					
2					
3					
4					
5					

PAGA EMPLEO, FAVORITOS

CONDICIONES DE TRABAJO, INGRESOS SOCIALES, ETC. O SE RECIBEN DE ...

MEJORA DE SU SITUACION

¿ESTÁ O SUFICIENTE ATRÁS DEL ...

¿Tiene por iniciativa propia ... PERSONA DE ...

TRABAJA ACTUALMENTE:  SÍ  NO

¿INSTRUMENTA LA PENA ...?  SÍ  NO

¿ESTÁ ... SIN EMPLEO?  SÍ  NO

EL TRABAJO QUE SE OBTIENE ...

¿CÓMO TIEMPO PENSABA USAR ... EN LA ENTREVISTA?

**EMPLEO ACTUAL**

NOMBRE DE LA EMPRESA O PATRÓN: \_\_\_\_\_

PUESTO QUE OBTIENE: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE PERSONAS A SU CARGO: \_\_\_\_\_

¿CÓMO TIEMPO PENSABA USAR ... EN LA ENTREVISTA?

EMPLEOS ANTERIORES					EMPLEO PRESENTE
NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN					TEL.
PIES (1)	NÚMERO DE PERSONAS A SU CARGO	SUELDO MENSUAL	INICIAL	FINAL	FECHA DE INGRESO
ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑABA					
FECHA DE SEPARACIÓN/MOTIVO					

EMPLEOS ANTERIORES					EMPLEO PRESENTE
NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN					TEL.
PIES (1)	NÚMERO DE PERSONAS A SU CARGO	SUELDO MENSUAL	INICIAL	FINAL	FECHA DE INGRESO
ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑABA					
FECHA DE SEPARACIÓN/MOTIVO					

EMPLEOS ANTERIORES					EMPLEO PRESENTE
NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN					TEL.
PIES (1)	NÚMERO DE PERSONAS A SU CARGO	SUELDO MENSUAL	INICIAL	FINAL	FECHA DE INGRESO
ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑABA					
FECHA DE SEPARACIÓN/MOTIVO					

**REFERENCIAS PERSONALES**  
3 PERSONAS QUE NO SEAN FAMILIARES NI EMPLEOS ANTERIORES

NOMBRE	TEL.
DIRECCIÓN	

NOMBRE	TEL.
DIRECCIÓN	

NOMBRE	TEL.
DIRECCIÓN	

**COMENTARIOS**

QUAL DE TODOS OS TRABALHOS LE CUSTO MAIS Y POR QUE

SI ES ACEPTADO CUANDO PODRÁ EMPEZAR A TRABAJAR	DIA	MESES	AÑO	HA RYSADO A SU JEFE ACTUAL QUE PIENSA SEPARSE
------------------------------------------------	-----	-------	-----	-----------------------------------------------

EN CASO DE SER NEGATIVA INDIQUE RAZONES

SE LA VESIS NO SAKE  
DE LA BARRA DE ALA

NOTAS

- 1 - Manifiesto que todos los datos que he ingresado en esta solicitud son veraces y que la información que he dado es verídica y no ha sido alterada de manera alguna, en perjuicio de mi persona, de mi familia o de terceros.
- 2 - El hecho de tener esta solicitud inscrita en el sistema de información de la AEPD, no constituye un impedimento para que yo pueda trabajar en el extranjero.
- 3 - El interesado debe de abstenerse de cualquier actividad que implique el uso de su solicitud excepto con AEA Express.
- 4 - Estoy en disposición de comparecer a cualquier cita que se me indique.

FECHA: \_\_\_\_\_

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE REGISTRO, AVIAMENTO SELECCIÓN Y CALIFICACIÓN

EXAMENES PRACTICADOS A: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_ No. DE PLAZA: \_\_\_\_\_ CUOTAS DE: \_\_\_\_\_

HORARIO: \_\_\_\_\_ No. ECONOMICO: \_\_\_\_\_ TIPO DE ENTREVISTA: \_\_\_\_\_ FORMA DE ENTREVISTA: \_\_\_\_\_

ADSCRIPCIÓN: \_\_\_\_\_ DESTINO: \_\_\_\_\_

ENTREVISTA

CAJALCO

El/los solicitante/s de esta solicitud ha/n sido/s admitido/s en el sistema de información de la AEPD.

OBSERVACIONES

FECHA DE EXAMEN: \_\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_\_ HORAS DE: \_\_\_\_\_

FECHA DE ENTREVISTA: \_\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_\_ ENTREVISTA: \_\_\_\_\_





# SOLICITUD DE EMPLEO

FOLIO (1)

OFICIALIA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

## ANEXO 4

FECHA DIA MES AÑO (2)

### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO (4)	APELLIDO MATERNO	NOMBRE(S)	EDAD
DOMICILIO LOCAL (5)	COLONIA	TELEFONO (3)	
FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO (6)			
EN CASO DE SER EXTRANJERO No. DE DOCTO. QUE ACREDITE SU RESIDENCIA (7)			
SEXO (8) F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	ESTADO CIVIL (9) SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/>		
PUESTO ESPECIFICO QUE DESEA (10)		SUELDO MENSUAL (11)	

### ESCOLARIDAD (12)

AÑOS APROB.	INSTRUCCION	FECHAS	NOMBRE DE LA INSTITUCION	TITULO RECIBIDO
	PRIMARIA	DE: A:		
	SECUNDARIA	DE: A:		
	PREPARATORIA O VOCACIONAL	DE: A:		
	PROFESIONAL	DE: A:		
	POST-GRADO	DE: A:		
	TECNICA	DE: A:		
	OTROS	DE: A:		

ESTUDIA ACTUALMENTE SI  NO  QUE GRADO CURSA Y EN DONDE (14)  
HORARIO (15) SI EXISTEN INTERRUPCIONES O REPITO ALGUN AÑO ESCOLAR, ACLARE LOS MOTIVOS. (16)

### DATOS FAMILIARES

NUMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE UD. Y QUE PARENTESCO GUARDAN (17)

LA VIVIENDA QUE HABITA ES: (18)

FAMILIAR  RENTADA  MIP. ISSSTE  CASA DE MUESPEDES   
 PROPIA  MIP INT. PRIVADA  MIP. FOVISSSTE  OTRA (ESPECIFIQUE)

QUIEN O QUENES SOSTIENEN LOS GASTOS DE SU CASA (19)

DGGAL-008

ORIGINAL



NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCION		TELEFONO	
DOMICILIO		CIUDAD	ESTADO
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO			
FECHAS		PUESTOS DESEMPEÑADOS	SUELDOS
DE:	A:		INICIAL: FINAL:
DE:	A:		INICIAL: FINAL:
CAUSAS DE SEPARACION			

NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCION		TELEFONO	
DOMICILIO		CIUDAD	ESTADO
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO			
FECHAS		PUESTOS DESEMPEÑADOS	SUELDOS
DE:	A:		INICIAL: FINAL:
DE:	A:		INICIAL: FINAL:
CAUSAS DE SEPARACION			

RECOMENDACIONES

TABLE 1.1

UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE, BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS

1950	1951	1952	1953	1954	1955
100	100	100	100	100	100

ACTA  
 B. NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS  
 AND TECHNOLOGY, BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS  
 1400 L STREET, N.W., WASHINGTON, D.C. 20540

UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE  
 BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS  
 1400 L STREET, N.W., WASHINGTON, D.C. 20540

TABLE 1.2

1950	1951	1952	1953	1954	1955
100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100

UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE  
 BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS  
 1400 L STREET, N.W., WASHINGTON, D.C. 20540



1. Nombre  
2. Edad  
3. Sexo  
4. Estado Civil  
5. Ocupación  
6. Escolaridad  
7. Religión  
8. Idioma  
9. Fecha de Nacimiento  
10. Lugar de Nacimiento

**ANEXO 6**

Formulario de Registro de Datos Personales

MICHELLE MARTEL  
PROFESORA DE EDUCACIÓN PRIMARIA

**RESUMEN DE DATOS PERSONALES**

1. NOMBRE: MICHELLE MARTEL

2. NÚMERO DE FOLIO DE LA REGISTRACION: 123456789

3. TIPO DE IDENTIFICACION: (1) IDENTIFICACION PERSONAL

**1. IDENTIFICACION PERSONAL**

Es un ciudadano de este país.

Es un extranjero de este país.

Es un extranjero de otro país.

Es un extranjero de otro país.

Es un extranjero de otro país.

**2. IDENTIFICACION LABORAL**

Es un trabajador independiente.

Es un trabajador por cuenta ajena.

Es un trabajador por cuenta ajena.

Es un trabajador por cuenta ajena.

**3. IDENTIFICACION SOCIAL**

Es un ciudadano de este país.

Es un extranjero de este país.

Es un extranjero de otro país.

Es un extranjero de otro país.

2. DISTRIBUTION

- 1. The first step is to determine the distribution of the data.
- 2. The second step is to determine the distribution of the data.
- 3. The third step is to determine the distribution of the data.
- 4. The fourth step is to determine the distribution of the data.
- 5. The fifth step is to determine the distribution of the data.

3. DETERMINATION

- 1. The first step is to determine the distribution of the data.
- 2. The second step is to determine the distribution of the data.
- 3. The third step is to determine the distribution of the data.
- 4. The fourth step is to determine the distribution of the data.
- 5. The fifth step is to determine the distribution of the data.

4. DISTRIBUTION

- 1. The first step is to determine the distribution of the data.
- 2. The second step is to determine the distribution of the data.
- 3. The third step is to determine the distribution of the data.
- 4. The fourth step is to determine the distribution of the data.
- 5. The fifth step is to determine the distribution of the data.

5. DISTRIBUTION

- 1. The first step is to determine the distribution of the data.
- 2. The second step is to determine the distribution of the data.
- 3. The third step is to determine the distribution of the data.
- 4. The fourth step is to determine the distribution of the data.
- 5. The fifth step is to determine the distribution of the data.

### 12 RELACION CON SUPERVISORES

- Se tiene confianza en el supervisor.
- El supervisor es capaz de dar consejos y ayuda cuando se necesitan.
- El supervisor muestra interés en el bienestar personal del empleado.
- El nivel de motivación es alto.
- La forma de castigo que se emplea es adecuada de acuerdo a las circunstancias.

### 13 RELACION CON SUPERVISOR

- Se tiene confianza en el supervisor.
- El supervisor es capaz de dar consejos y ayuda cuando se necesitan.
- El supervisor muestra interés en el bienestar personal del empleado.
- El nivel de motivación es alto.

### 14 CONFIANZA EN SI MISMO

- Se tiene confianza en uno mismo y se puede afrontar el trabajo.
- Se puede trabajar con entusiasmo y capacidad.
- Se puede trabajar en un grupo o supervisarse a sí mismo.
- Se puede pensar en los deberes sin sentirse abrumado.
- Se puede confiar en uno mismo para responder por sus acciones y decisiones.

### 15 METAS

- Se tiene confianza en uno mismo y se puede afrontar el trabajo.
- Se puede trabajar con entusiasmo y capacidad.
- Se puede trabajar en un grupo o supervisarse a sí mismo.



16 OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

A large rectangular box with rounded corners, containing 20 horizontal lines for writing observations and comments. The lines are evenly spaced and extend across the width of the box.



1

FECHA		
DIA	MES	AÑO

OFICIALIA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES

1- Los datos que proporciono sobre

2

Apellido Paterno Matrerno (nombres)

serán considerados confidenciales y la responsabilidad de su parte. Quien aspire a ocupar el puesto de

3

Nombre de la institución

4

Informe proporcionado por

5

Cargo

6

Teléfono

7

¿Cuánto tiempo laboro para esa institución?

Días Meses Años

8

¿Puesto al ingresar?

9

¿Puesto al salir?

¿Sueldo inicial?

10

¿Sueldo final?

2- ¿Qué actividades realizaba?

11

3- ¿Cómo fue su comportamiento dentro del trabajo?

12

Marcando Si o No de acuerdo a las siguientes características

	Si	No		Si	No
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Amable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estable emocionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Discreto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asistió puntualmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fue puntual en la entrega de tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hacía caso a las indicaciones de sus superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se adaptaba a situaciones nuevas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le llamaban sus jefes frecuentemente la atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renunció o contraer deudas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Era afecto a la bebida o a los drogas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0001 010

ORIGINAL

Otras características importantes 13

4- ¿Supervisa el trabajo de otros? 14 Si:  No:  (Especifique) \_\_\_\_\_

5- ¿Cuáles fueron las causas de separación? 15

<input type="checkbox"/> Superación profesional	<input type="checkbox"/> No le gustaban las actividades que realizaba
<input type="checkbox"/> Mejora económica	<input type="checkbox"/> Motivos personales
<input type="checkbox"/> Recorte de personal	

Otros (Especifique): 16 \_\_\_\_\_

6- ¿Si fuese la posibilidad de contratarse nuevamente lo haría? 17

Si:  No:  Porqué? \_\_\_\_\_

RESULTADOS DE LA VERIFICACION LABORAL 18

RESPONSABLE DE LA VERIFICACION LABORAL

NOMBRE 19 \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_



INFORME DE RESULTADOS DE ADMISION

APR 1980

APR 1980



1950

1951

1952

1953

1954

1955

1956



## RESULTADOS PSICOTÉCNICOS

- INTELIGENCIA.-

- MOTIVACIÓN -

-POTENCIAL DE DESARROLLO.-

- CONOCIMIENTOS

## EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

PSIC NORMA A. HERNÁNDEZ RAMÍREZ

---



## CERTIFICADO DE EVALUACIÓN

LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE FORMATO ES DE USO CONFIDENCIAL

México, D.F., \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 1999

No. De Folio. \_\_\_\_

### DATOS GENERALES.

NOMBRE DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

SEXO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD MÁXIMA \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA \_\_\_\_\_

PUESTO SOLICITADO \_\_\_\_\_

NOMBRE Y CARGO DEL TITULAR DEL ÁREA SOLICITANTE \_\_\_\_\_

FECHA DE EVALUACIÓN \_\_\_\_\_

FECHA DE CONTRATACIÓN \_\_\_\_\_

### DIAGNÓSTICO

\_\_\_\_\_

LIC RENÉ CASILLAS MUNGUÍA

PSIC NORMA HERNÁNDEZ RAMÍREZ

Vr. Bº JEFE DEL DEPARTAMENTO  
DE CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN  
DE PERSONAL

RECUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE PERSONAL





HACIENDA


 OFICINA DE LA MAYOR  
 DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

## BIOGRAFIA DE EMPLEO

## INSTRUCCIONES

 Conteste las siguientes preguntas de manera sincera y con  
 lealtad de modo. No deje preguntas sin contestar. Su infor-  
 macion sera manejada de forma confidencial. Gracias

## I. DATOS GENERALES

 NOMBRE \_\_\_\_\_ R.F.C. \_\_\_\_\_  
 EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_  
 FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_  
 DOMICILIO \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_  
 OCUPACION ACTUAL \_\_\_\_\_

## II. TRAYECTORIA ACADEMICA

¿ CUAL ES EL GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS ? \_\_\_\_\_

SI ES CARRERA TECNICA O LICENCIATURA ANOTE CUAL ES \_\_\_\_\_

 INTERRUMPIO ALGUNA VEZ SUS ESTUDIOS SI  NO 

INDIQUE POR QUE \_\_\_\_\_

¿ QUE ACTIVIDADES REALIZO DURANTE ESTE TIEMPO ? \_\_\_\_\_

DURANTE SU TRAYECTORIA ESCOLAR SUS COMPAÑEROS LO CONSIDERABAN :

 EL MAS DEBIL

 EL MAS FUERTE

 EL MAS INTELIGENTE

 EL MENOS INTELIGENTE

 EL LIDER

 OTRO MAS EN EL GRUPO

DESCRIBA COMO ERA SU RELACION CON SUS COMPAÑEROS Y PROFESORES : \_\_\_\_\_

¿ DIRIGIO ALGUNA ACTIVIDAD EN LA ESCUELA ? ESPECIFIQUE CUAL : \_\_\_\_\_

¿ QUE PERSONA LE AYUDO Y MOTIVO PARA QUE CONTINUARA CON SUS ESTUDIOS ? \_\_\_\_\_

ORIGINAL

### III. TRAYECTORIA LABORAL

¿ DE LOS TRABAJOS QUE HA REALIZADO CUAL LE AGRADO MAS ?

¿ POR QUE ?

¿ DE LOS TRABAJOS QUE HA REALIZADO CUAL LE DESAGRADO ?

¿ POR QUE ?

¿ QUE CONTRIBUCION SIENTE QUE UD. HA HECHO (O HIZO) A LAS INSTITUCIONES O LUGARES QUE HA TRABAJADO ?

¿ QUE BENEFICIOS CONSIDERA QUE HA OBTENIDO DE ESTAS INSTITUCIONES ?

¿ COMO FUE SU RELACION CON SUS JEFE ?

¿ COMO ES SU RELACION CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ?

¿ HA TENIDO PERSONAS A SU CARGO ? SI  NO  No DE PERSONAS \_\_\_\_\_

¿ COMO ERA SU RELACION CON ELLAS ? \_\_\_\_\_

¿ QUE FACTORES CONSIDERA UD MAS IMPORTANTES PARA SENTIRSE "A GUSTO" EN SU TRABAJO ?

SI EN ALGUN PERIODO DE SU VIDA HA TRABAJADO POR SU CUENTA ANOTE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZO. \_\_\_\_\_

### IV. DATOS PERSONALES

¿ QUE LE GUSTA HACER EN SU TIEMPO LIBRE ?

¿ CUALES SON SUS METAS A CORTO Y LARGO PLAZO ?

¿ QUE ENFERMEDADES, OPERACIONES O ACCIDENTES HA PADECIDO EN LOS ULTIMOS AÑOS ?

¿ EN QUE ACTIVIDADES SOCIALES, CULTURALES O DEPORTIVAS PARTICIPA ACTUALMENTE ?

MENCIONE UNA EXPERIENCIA AGRADABLE Y OTRA DESAGRADABLE QUE LE HAYA SUCEDIDO EN SU  
VIDA AGRADABLE \_\_\_\_\_

DESAGRADABLE \_\_\_\_\_

ESCRIBA EN CINCO RENGLONES COMO SE CONSIDERA USTED

¿ QUE LE AGRADA DE SI MISMO ?

¿ QUE LE DESAGRADA DE SI MISMO ?

¿ COMO LE GUSTARIA SER ?

¿ QUE COSA LE HARIA SENTIRSE ORGULLOSO ?

#### Y. DATOS FAMILIARES

NOMBRE DEL PADRE \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

OCCUPACION \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

¿ COMO SE LLEVA CON SU PADRE ?

¿ QUE LE AGRADA DE SU PADRE ?

¿ QUE LE DESAGRADA DE SU PADRE ?

¿ QUE OPINA SU PADRE DE USTED ?

NOMBRE DE LA MADRE \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

OCCUPACION \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

¿ COMO SE LLEVA CON SU MADRE

¿ QUE LE AGRADA DE SU MADRE ?

¿ QUE LE DESAGRADA DE SU MADRE ?

¿ QUE OPINA SU MADRE DE USTED ?

NOMBRE DE SUS HERMANOS

NOMBRE

EDAD

EDO CIVIL

OCCUPACION

ESCOLARIDAD

¿ CON CUAL DE SUS HERMANOS SE LLEVA MEJOR Y POR QUE ?

¿ COMO ERA LA SITUACION ECONOMICA DE SU FAMILIA DURANTE SU NIÑEZ ?

¿ Y COMO ES AHORA ?

IGUAL

INFERIOR

SUPERIOR

EN EL CASO DE SER CASADO ANOTAR LOS SIGUIENTES DATOS :

NOMBRE DE LA ESPOSA (O)

EDAD

OCCUPACION

ESCOLARIDAD

¿ CUANTO TIEMPO TIENE DE CONOCER A SU PAREJA ?

¿ CUANTO TIEMPO TIENE DE VIVIR CON SU PAREJA ?

¿ QUE LE AGRADA DE SU PAREJA ?

¿ QUE LE DESAGRADA DE SU PAREJA ?

SI LE GUSTARIA QUE SU PAREJA CAMBIARA EN ALGO MENCIONE EN QUE

NOMBRE DE SUS NIJOS

NOMBRE

EDAD

ESCOLARIDAD

¿ QUE ACTIVIDADES COMPARTES CON SUS NIJOS ?

ANEXO 12

INTEGRACION E INFORME DE RESULTADOS DE ADMISION



FECHA DE ELABORACION  
DIA:    MES:    AÑO:

OFICIALIA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

NO. de Registro  
NO. de Dependencia

NOMBRE: \_\_\_\_\_ SEXO:  M  F EDAD: \_\_\_\_\_  
 DOMICILIO: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_  
 ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_  
 ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_  
 PUESTO VACANTE: \_\_\_\_\_ EM: \_\_\_\_\_  
 RESPONSABLE DE LA INTEGRACION: \_\_\_\_\_ EVALUACION:  SI  NO

PERFIL DE EVALUACION

\* TRABAJAR CON APTO. PERFIL IDEAL  
\* TRABAJAR CON BAJO PERFIL REAL

AREAS Y FACTORES	R A N S O S					
	NO NECESARIA	DEFICIENTE	T M B	T M	T M A	SUPERIOR
<b>LABORAL</b>						
Experiencia	o	o	o	o	o	o
Experiencia Laboral	o	o	o	o	o	o
Experiencia Laboral	o	o	o	o	o	o
Motivación hacia el trabajo	o	o	o	o	o	o
Conocimientos técnicos	o	o	o	o	o	o
<b>INTELLECTUAL</b>						
Rendimiento Intelectual	o	o	o	o	o	o
Creatividad	o	o	o	o	o	o
Capacidad de Abstracción	o	o	o	o	o	o
Análisis y Síntesis	o	o	o	o	o	o
Planeación	o	o	o	o	o	o
Juzgar Práctico	o	o	o	o	o	o
Concentración	o	o	o	o	o	o
<b>HABILIDADES</b>						
Visión	o	o	o	o	o	o
Memoria	o	o	o	o	o	o
Percepción Visual Espacial	o	o	o	o	o	o
Mecánica	o	o	o	o	o	o
Velocidad y Exactitud	o	o	o	o	o	o
<b>SOCIAL</b>						
Medios para establecer relaciones interpersonales	o	o	o	o	o	o
Relación con superiores	o	o	o	o	o	o
Supervisión	o	o	o	o	o	o
Liderazgo	o	o	o	o	o	o
Atención al público	o	o	o	o	o	o
Técnicas de Relaciones Interpersonales	o	o	o	o	o	o
<b>PERSONAL</b>						
Productividad	o	o	o	o	o	o
Potencial de desarrollo	o	o	o	o	o	o
Iniciativa	o	o	o	o	o	o
Dinamismo	o	o	o	o	o	o
Toma de decisiones	o	o	o	o	o	o
Responsabilidad	o	o	o	o	o	o
Organización	o	o	o	o	o	o
Capacidad para superar obstáculos	o	o	o	o	o	o
Cooperación	o	o	o	o	o	o
Manejo de información confidencial	o	o	o	o	o	o
Manejo de valores	o	o	o	o	o	o
Aceptación y cumplimiento de Normas	o	o	o	o	o	o
Aceptación de Normas de seguridad	o	o	o	o	o	o

CLAVES DE EVALUACION: SI = ADECUADO NO = NO ADECUADO

ORIGINAL



NOMBRE: [REDACTED]	FEMENINO	19 AÑOS
DOMICILIO: Florida No 13 int. C 208 Col Centro México D.F.		TELÉFONO: 57-04-54-65
ESTADO CIVIL: SOLTERA	ESCOLARIDAD: Asistente Ejecutivo	PUESTO VACANTE: SECRETARIA
SEX: [REDACTED]	EVALUACIÓN: A	NA

**AREA LABORAL**  
 La escolaridad es la requerida para el puesto, sin embargo no posee la experiencia dentro del área secretarial y requerirá de un entrenamiento para poder desarrollar los conocimientos teórico-prácticos y con esta desempeñarse en las actividades adecuadamente. Se muestra interesada por el trabajo y esto puede ayudar a adaptarse más rápido.

**AREA INTELECTUAL**  
 A nivel intelectual posee los conocimientos necesarios para poder pensar racionalmente tratando de adaptarse al medio ambiente, pero necesita asesoría para utilizar la información y experiencia adquirida para solucionar algunos problemas cotidianos no logrando resolver los imprevistos, al igual que para establecer objetivos de trabajo. Mantiene un interés continuo durante la realización de una tarea, efectuándola aún ante distracciones comunes al medio. La Srta. Elena Ferrer necesita de apoyo ante situaciones difíciles de trabajo, llegando al grado de "bloquearse" y dejar de ser eficiente.

**HABILIDADES**  
 Comunica adecuadamente sus ideas a través de una organización de pensamiento, tanto al recibirlas como al comunicarlas. Su velocidad y exactitud en la realización de las actividades es irregular, ya que en ocasiones disminuye su rapidez y precisión para terminar con las tareas encomendadas, en especial cuando se encuentra bajo tensión.

**AREA SOCIAL**  
 Denota facilidad para iniciar relaciones interpersonales, comportándose en forma equilibrada y cordial, sin embargo suele adoptar una actitud crítica y defensiva cuando se encuentra en un ambiente desfavorable y hostil para ella. Esta persona está dispuesta a modificar o transigir su posición con el fin de lograr sus objetivos. En sus relaciones con sus superiores tenderá a mostrarse con disposición y cooperación si le solicitan alguna información o servicios. Se muestra prudente y discreto al exteriorizar sus opiniones con sus superiores.

**AREA PERSONAL**  
 Realiza las actividades encomendadas, necesitando de supervisión para desarrollarlos dentro del tiempo establecido, entregándolos ocasionalmente con demoras o retrasos. Se le dificulta distribuir en forma ordenada los elementos disponibles de acuerdo a un plan de trabajo, no logrando los objetivos propuestos oportunamente. Manifiesta escasez para superar obstáculos y/o dificultades necesitando ocasionalmente del apoyo de las personas que se encuentran en su alrededor para que se le facilite la resolución de problemas. Muestra conformidad con los lineamientos establecidos. Bajo presión esta persona tenderá a evitar las responsabilidades que le corresponden en sus labores, además de presentar una gran tendencia a ser inconsistente y abrumarse ante las presiones del trabajo.

**REACTIVO DE EXAMEN DE DOCUMENTACIÓN**

- a) Características de los documentos:  Sí  No
- b) Significado de los términos:  Sí  No
- c) Características de los documentos:  Sí  No
- d) Características de los documentos:  Sí  No
- e) Características de los documentos:  Sí  No

¿Cuál es el resultado de la prueba?  Sí  No

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, el/la Sr./Srta. \_\_\_\_\_, declaro que he leído y comprendido el contenido de este documento y que he aceptado las condiciones de uso de los servicios que se ofrecen en el mismo. Asimismo, declaro que he leído y comprendido el contenido de este documento y que he aceptado las condiciones de uso de los servicios que se ofrecen en el mismo. Asimismo, declaro que he leído y comprendido el contenido de este documento y que he aceptado las condiciones de uso de los servicios que se ofrecen en el mismo.

RESPONSABLE DE LA INTEGRACION

Nombre Pp. Eva Tiz Az Allenda



## RESULTADOS PSICOTÉCNICOS

- INTELIGENCIA.- TERMINO MEDIO
- MOTIVACIÓN.- SUPERACIÓN PERSONAL
- POTENCIAL DE DESARROLLO.- PUEDE DESEMPEÑAR SU TRABAJO SATISFACTORIAMENTE.
- CONOCIMIENTOS.-

ORTOGRAFÍA	9
REDACCIÓN	9

## EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

El C. [REDACTED] de 25 años, vive con su padre, en casa rentada por \$2, 200.00 mensuales, su padre licenciado en economía y el interesado, se encargan de los gastos de su hogar.

Estudió el bachillerato en el Instituto Centro Unión, y la licenciatura en Derecho, en la UNAM, cursando únicamente hasta el sexto semestre, dejándola inconclusa.

De Marzo de 1995 a Junio de 1997, laboró en Grupo Editorial "Destino Político", desempeñándose en la revisión y elaboración de originales para su publicación; en 1997, de Junio a Octubre laboró en Benobras Sindicatura en la Quiebra de AVPR-100 como supervisor de Interventoría; finalmente de Junio de 1997 a la fecha, labora en el Consejo de Incautación de AVPR-100 desempeñándose como supervisor Auditor, con un horario de 9:00 a 21:00 hrs y percibiendo un sueldo mensual de \$2,800.00.

Es una persona capaz de resolver problemas fácilmente debido a su buena coordinación visomotora, organización perceptual y porque suele pensar anticipadamente antes de dar una respuesta.

Carlos mantiene un equilibrio emocional, es una persona eficiente en el trabajo ya que suele buscar soluciones a lo que se presenta, intenta no tener errores, en caso de ser así corrige inmediatamente, manifiesta un deseo grande de superación personal además de que le gusta ser competitivo, frente a las interacciones sociales se desenvuelve excelentemente, no ocasiona conflictos grupales, por el contrario, busca adherirse a éstos, suele ser dependiente ante las relaciones interpersonales, no tiende a seguir la opinión de sus compañeros, por lo que ante ellos muestra cierta audacia.

Por lo anterior Carlos se considera Apto para desempeñar las funciones del puesto que solicita

PSIC. NORMA A. HERNÁNDEZ RAMÍREZ

- INTELIGENCIA.- TERMINO MEDIO
- MOTIVACIÓN - EJERCER SU CARRERA Y SUPERACIÓN PERSONAL
- POTENCIAL DE DESARROLLO.- PUEDE LLEVAR A CABO LAS FUNCIONES DEL PUESTO
- CONOCIMIENTOS
 

ORTOGRAFIA	10
REDACCION	7
TEC DE QUEJAS	7
L.F.P.C	6
MOSS	MEDIO-MEDIO

**EVALUACIÓN PSICOLÓGICA**

El [ ] de 41 años de edad, casado vive en casa propia con sus tres hijos, su suegro y es pose de ocupación comerciante, siendo ella y el interesado los que solventan los gastos el hogar

Realizó su bachillerato en la preparatoria de Amecameca de 1973-1976, su licenciatura fue en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (UNAM) obteniendo su cedula profesional en 1983 con la tesis "La represión de la competencia desleal en materia de propiedad industrial"

Laboro en un Despacho Juridico de 1984 a 1986 como litigante realizando asuntos mercantiles y separándose por la búsqueda de superación personal. De 1984 a 1996 laboro en SHCP de Cuernavaca como Abogado dictaminador y notificador profesional de servicios especializados, siendo su motivo de separación por cambio de residencia. Actualmente laboro por su cuenta resolviendo problemas de contribuyentes de negocios ante la SHCP

Es una persona que denota consciencia social, sociable, le gusta conocer gente, afectuoso seguro de si mismo; tiende a ser respetuosos y confiado. Denota iniciativa propia y grandes deseos de superación pero requiere constantemente de estimulación externa y apoyo al realizar sus actividades, ya que en ocasiones tiende a evadir la realidad.

Su capacidad intelectual le permite realizar sus tareas, necesitando apoyo ocasional por su dependencia, en ocasiones puede manifestar agresividad y exigencia su rendimiento bajo presión puede disminuir