



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**IZTACALA**

ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, UNA PROPUESTA  
PARA LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS  
EN LAS ORGANIZACIONES

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G I A  
P R E S E N T A :**

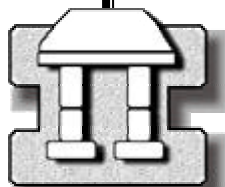
**CALDERON VILLA RODRIGO**

ASESORES:

ANA ELENA DEL BOSQUE FUENTES

OFELIA CONTRERAS GUTIERREZ

SUSANA MELENDEZ VALENZUELA



**IZTACALA**

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MEXICO 2004

*AGRADECIMIENTOS*



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

*A mi padre Sr. Arturo Calderón Buendía,  
porque gracias a su apoyo y sobre todo a su  
carácter logró llevarme al éxito.*

*A mi madre Aurora Villa Rodríguez que  
siempre está en los momentos que la necesito,  
y me ha guiado por el camino del bien y de la  
superación, siempre dando una palabra de  
aliento y motivando a cada uno de sus hijos  
para convertirlos en personas de calidad*

*A mis hermanos \_Josefa, Marciano, Ramiro,  
Alberto, Guillermo, Cecilia, Rosa, Susana,  
Graciela, Eduardo que siempre me han  
servido como modelo, que gracias a su  
ejemplo estoy a donde me encuentro ahora,  
porque en cada uno de ellos encuentro  
actitudes y aptitudes que me han ayudado a  
ser una persona integra.*

*A Itzel mi compañera de toda la vida, la  
persona que amo que en momentos difíciles  
siempre esta conmigo apoyándome y  
compartiendo cada uno de los momentos de  
felicidad a mi lado.*

*A mis Asesores Ana Elena, Ofelia y Susana,  
gracias por dedicarme parte de su tiempo y  
sobre todo el interés que mostraron a mi  
trabajo.*

*A la U. N. A. M porque en su seno me ofreció  
las condiciones necesarias para formarme  
profesionalmente*

# INDICE

	PAG.
INTRODUCCION.....	3

## CAPITULO I

### DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

1.1 DEFINICION Y DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.....	5
1.2 DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.....	6

## CAPITULO II

### ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

2.1 DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS.....	15
2.2 RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	17
2.3 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	20
2.4 INDUCCION.....	24
2.5 CAPACITACION.....	26
2.6 SEGURIDAD E HIGIENE.....	28
2.7 PLANEACION DE CARRERA.....	29

## CAPITULO III

### ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

3.1 DEFINICION DE ANALISIS DE PUESTOS.....	32
3.2 REALIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS.....	33
3.3 METODOS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.....	34

3.4 PROBLEMAS RELACIONADOS CON UN INADECUADO ANALISIS DE PUESTOS.....	39
3.5 IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS.....	39
3.6 APLICACIONES Y UTILIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS.....	40
3.7 NECESIDAD LEGAL DEL ANALISIS DE PUESTOS.....	41
3.8 DESCRIPCION DE PUESTOS.....	42

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGIA Y RESULTADOS SOBRE EL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

4.1 LOS CONTENIDOS DEL PUESTO.....	46
METODO.....	53
RESULTADOS.....	54
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>61</b>

### **ANEXOS**

## **RESUMEN**

**En este trabajo se presenta una breve reseña de lo que ha sido la psicología industrial a lo largo de la historia, así como las actividades de desarrollo del psicólogo en esta área, poniendo énfasis especial en lo que se refiere al análisis y descripción de puestos, y como esta herramienta nos puede ayudar a optimizar los recursos humanos dentro de las organizaciones. El presente estudio se llevó a cabo con el objetivo de actualizar el manual de puestos de la Universidad Autónoma Metropolitana.**

## INTRODUCCION

Este trabajo se derivó de la necesidad que tenía la Universidad Autónoma Metropolitana – Acapoztcalco (UAM-A), de los constantes problemas y deficiencias que presentaba su manual de puestos, que no cumplía los requerimientos que el área de recursos humanos exigía, por ello se tomo la decisión de actualizarlo para que fuera un instrumento importante para dicha área.

Todo lo anterior despertó el interés por conocer si se había realizado en algún momento la evaluación de dicho manual y a, partir de la falta de actualización de este manual, se llegó a la conclusión que era importante porque tenía mucho tiempo que no se realizaba dicho proceso.

Con este trabajo se pretende actualizar el manual de puestos de la UAM-A y obtener los resultados que permitan saber el grado de utilidad del manual de puestos y de esta manera satisfacer las necesidades del área de recursos humanos, en cuanto a la capacitación que recibirán sus trabajadores, características de ingreso, reclutamiento y selección de personal, entre otras actividades encaminadas a lograr el óptimo desempeño de las funciones de los puestos.

El presente trabajo se estructuró de la siguiente forma: en el capítulo uno se llevó a cabo una investigación bibliográfica para establecer un marco conceptual sobre lo que es la psicología industrial u organizacional

En el segundo capítulo se mencionan las actividades que realiza el psicólogo en el área de recursos humanos como: descripción y análisis de puestos, reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación, seguridad e higiene y planeación de carrera.

En el capítulo tres se llevó a cabo la revisión acerca de lo que es el análisis y descripción de puestos, enfatizando en lo que son las definiciones, los métodos, la importancia, la aplicación y la necesidad legal.

En el capítulo cuatro se encuentra la metodología utilizada para la realización de este trabajo. Por último, se establecen las conclusiones obtenidas y se hacen algunas recomendaciones con las cuales se mejorarían sustancialmente los resultados que puede proporcionarnos un manual de puestos actualizado y con mayor calidad en cuanto a la información que refiere

Se espera que con este trabajo el área de recursos humanos de la UAM-A mejore sus procesos y con ello delimite de manera eficiente las funciones de cada uno de los puestos con los que cuenta en su organigrama.

Por lo tanto el objetivo de este trabajo es la actualización del manual de puestos de la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco como medio para delimitar las funciones y/o actividades de cada uno de los puestos y de esta manera optimizar los recursos humanos dentro de las organizaciones



# CAPITULO I

## DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

### 1.1 Definición y desarrollo de la psicología industrial.

En este capítulo, se mencionaran diferentes definiciones de la psicología industrial, así como el proceso que ha sufrido esta área de la psicología a lo largo de la historia donde podemos darnos cuenta del desarrollo que ha tenido desde la revolución industrial pasando por las guerras mundiales hasta llegar a nuestros días.

Existen diferentes definiciones de psicología industrial y organizacional de las cuales solo mencionaremos las siguientes:

La psicología industrial es, según Darley (1969) la que se ocupa principalmente de aspectos como pruebas psicológicas, de desarrollo, de liderazgo y evaluación de desempeño de personal. Su finalidad primordial es tratar de predecir la conducta del individuo en las principales ciencias que tratan de la conducta humana, esta bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surjan de la conducta humana en la industria u organización.

Por su parte Fernández (1987) refiere que la psicología industrial es una ciencia aplicada, desarrollada a partir del tronco de la psicología general que pretende utilizar conocimientos teóricos - el conocimiento de la conducta humana en el trabajo para aplicarlas a una determinada situación, la realidad laboral en un momento y lugar determinado, y tratar de resolver así problemas concretos.

Mientras que Shultz (1988) dice que la psicología industrial es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo. Y en este sentido, es una de las múltiples ramas de la psicología.

Shein (1979), define a la psicología organizacional como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Howell (1988), considera que la psicología organizacional es el área más moderna de la psicología industrial; la cual trata del influjo de la organización y demás factores ambientales sobre la conducta y la satisfacción laboral y del modo como pueden modificarse estos factores para aumentar el rendimiento y la satisfacción.

Bass (1982), afirma que la psicología organizacional es una de las muchas disciplinas que se necesitan para llevar a cabo un estudio objetivo y complejo del mundo del trabajo, el cual tiene múltiples conexiones con otras disciplinas.

Kirchner (1994), menciona que la psicología organizacional es el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la misma.

Como podemos darnos cuenta, cuando hablamos de psicología industrial y psicología de las organizaciones podemos decir que nos referimos a la misma área de la psicología, y está encaminada al desarrollo de las empresas, instituciones, entre otras, con la aplicación de métodos y principios que conllevan a ello.

## **1.2 Desarrollo de la psicología industrial.**

A finales del siglo XVIII, tras el nacimiento de la máquina de vapor, se inicia en Europa una nueva concepción del trabajo. Hasta entonces los Gremios habían mantenido un equilibrio bastante satisfactorio en las condiciones de trabajo, pero la aparición de las máquinas y de nuevas fuentes de energía hicieron que éstas se agravaran.

Da comienzo a un rápido proceso de industrialización comúnmente conocido con el nombre de revolución industrial, que hace vivir a la humanidad durante más de cien años un período de desarrollo industrial y de producción jamás conocido en la historia.

Pero este maravilloso dinamismo tiene también su reverso; grandes masas de campesinos comienzan a ser concentrados en las fábricas y en las minas, donde trabajan en condiciones infrahumanas, dando lugar al nacimiento del proletariado. El liberalismo concibe al trabajo como una mercancía más, y, por tanto, sujeto a las mismas leyes económicas del mercado, oferta y demanda, que trae como consecuencia una indiferencia absoluta por la mano de obra, jornadas de trabajo indefinidas, explotación de mujeres y niños, y unos índices de mortalidad abrumadores entre los trabajadores.

Comienza entonces la segunda etapa de la era industrial. El liberalismo económico ha ido perdiendo vigor, por todas partes surgen asociaciones, integraciones; el capitalismo se agiganta, los desórdenes sociales se extienden, aparecen huelgas, y como acontecimientos más importantes, nacen los primeros sindicatos obreros de defensa de los trabajadores ya que el patrono o empresa compraba el trabajo al precio más barato posible, pues lo que les importaba era la producción dejando de lado el aspecto humano de los trabajadores.

El nuevo capitalismo ha de enfrentarse con unos problemas humanos que antes no existieron. La producción en gran escala plantea situaciones hasta entonces desconocidas, surgen problemas de organización de trabajo, de ambiente, de distribución, de competencia económica, de calificación humana, de ideas sociales y políticas, etc.

Es en las postrimerías del siglo XIX, cuando las empresas y patronos comienzan a interesarse por las soluciones que es preciso dar a los problemas presentados. Y es entonces cuando prácticamente nace la psicología del trabajo. El primer punto de importancia para el desarrollo de la psicología en el campo industrial, es el cambio de su orientación, de una base especulativa a una base experimental, iniciándose la psicología como ciencia al sistematizar su estudio con la fundación del primer laboratorio psicológico por Wilhelm Wundt en Leipzig, Alemania en el año de 1879. La psicología aparece como ciencia aplicada, dedicándose principalmente a la patología mental.

Wundt sostenía que la psicología, sin dejar de ser fiel a la introspección o auto-observación, le sería posible llegar a convertirse en una ciencia auténtica a través de la experimentación y para ello había adquirido algo valioso que era el laboratorio experimental. (Fernández, 1992).

Pero es en 1902 cuando el psicólogo norteamericano Walter Dill Scott, pronuncia un discurso en el que analiza las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad y se dice que nace con esto la psicología industrial (Ferguson en Blum y Naylor, 1985), posteriormente escribió su libro titulado “The theory of advertising” en 1903, que fue el primer libro que hablaba de la aplicación de la psicología al área de trabajo. En 1908, escribió “psychology of advertising” e “Influencing men in business at increasing human efficiency in bussiness”, independientemente de su actividad en el ejército, elaborando y aplicando instrumentos para la evaluación psicológica del personal militar.

Posteriormente, se encuentra el psicólogo alemán Hugo Münsterberg, contemporáneo de Walter Dill, quien aplicó el método experimental a gran cantidad de problemas, entre los que destacamos los relacionados con el contexto industrial, que trata ampliamente en su obra “psychology and industrial efficiency” (1913). Fue considerado como una persona de gran relieve en los campos de la educación y de la industria hasta el desenlace de la I Guerra Mundial, en la que decantó por apoyar abiertamente la causa germana.

Uno de los primeros estudios encaminados a analizar la conducta del obrero en la industria fue el realizado por Taylor, siendo su objeto de estudio la fatiga, el cual culminó en un método basado en el cronometraje analítico de los movimientos ejecutados durante una tarea y, en la medición de los tiempos elementales para su ejecución. A través de éste método Taylor, trató de elevar la eficiencia y la producción con un mismo gasto de energía. Este método cuenta con tres principios básicos:

- a) seleccionar los hombres más adecuados para el trabajo
- b) instruirlos en métodos eficientes y movimientos económicos
- c) darles incentivos en formas de salarios.

El desarrollo de estos principios incrementó la producción, si bien recibió duros ataques por parte de los trabajadores. Incluso debates sobre la bondad de tales principios llegaron al Congreso de Representantes de Estados Unidos, donde tras una amplia investigación se puso en tela de juicio la adecuación de éstos. No obstante, el inicio de la I Guerra Mundial interrumpe estos debates y controversias, que, a pesar del tiempo transcurrido todavía persisten.

Otra etapa importante se dio en la industria militar por el reconocimiento que recibió en relación con las pruebas alfa y beta del ejército, desarrolladas durante la primera guerra mundial. Con estas pruebas se evaluaba a candidatos de puestos militares, convirtiéndose en un primer proceso sistemático de selección y es aquí donde los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, dando origen posteriormente a las pruebas de campo, las escalas de calificación y el inventario de personalidad (Marmolejo, 1986).

Con esta primera guerra mundial la psicología industrial, adquirió mucho más interés práctico; en 1920, Myers fundó en Inglaterra el “National Institute of Industrial Psychology”, organismo privado y el gobierno inglés el “Industrial Health Research Board” lo cual provocó el descontento de la clase trabajadora que consideraba que los psicólogos se hallaban del lado de los patrones y se cuidaban más del incremento de la producción industrial que del bienestar general..

Al parecer muchas de las investigaciones realizadas en ese entonces tuvieron éxito, pero se mantenían en una posición fría y mecanicista. Estos psicólogos del trabajo, no consideraban al hombre y su situación, tradición, motivaciones y necesidades, sólo se caracterizaban por su orientación esencialmente técnico - económica y pragmática, así como un plegamiento total y acrítico a los dictados empresariales. Las ideas de los métodos psicológicos que se aplican son sólo aquellos orientados a resolver problemas de eficiencia en el contexto de la industria y de los negocios (Rodríguez, 1988)..

Después de la primera guerra mundial, la industria comienza a interesarse por la aplicación de la psicología en este campo y surgen los estudios llevados a cabo en la Western Electric Company en Hawthorne, donde las investigaciones efectuadas por el psicólogo George Elton Mayo en 1924, son quizá las más importantes dentro del ámbito industrial, ya que contribuyen al crecimiento y desarrollo de la psicología del trabajo, facilitando su expansión más allá de la

selección, colocación o ubicación del personal y de las condiciones de trabajo, estudiándose a partir de aspectos humanos como la motivación, la moral y las relaciones humanas.

Este estudio consistió, en términos generales, en seleccionar a un grupo de 45 jóvenes que armaban unas piezas de teléfonos pequeños, pero con intrincados mecanismos compuestos de 40 piezas, que tenían que armar sentados en una larga banca y que tiraban por una banda una vez terminadas.

Con este estudio se permitiría determinar el ritmo de producción, con lo cuál se apreciaría la efectividad; se les puso a trabajar durante 8 semanas, se introdujeron 2 descansos de 5' cada uno en diferentes horas, la producción subió, los intervalos de descanso se alargaron a 10' y también subió su producción; posteriormente se introdujeron 6 pausas de 5' cada una, y la producción disminuyó ligeramente, los trabajadores se quejaban de que su ritmo de trabajo era interrumpido por las frecuentes pausas de descanso, pero esta vez las acompañaron de una dotación de comida caliente proporcionada gratuitamente por la empresa, la producción volvió a subir, entonces se les permitió salir media hora antes de la acostumbrada y la producción se elevó nuevamente, finalmente se suprimieron todas las mejoras y la producción bajó al nivel que tenía antes del estudio.

Por lo que se puso de manifiesto que las relaciones interpersonales que se desarrollan en el lugar de trabajo, afectan en mayor grado a la productividad; ya que los trabajadores no consideran al trabajo "como un mero intercambio impersonal de dinero por trabajo". (Shultz, 1986).

Elton Mayo a través de sus investigaciones llega a las conclusiones tales como que el trabajo es una actividad de grupo; y que las necesidades de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo, son más importantes para determinar el estado y la productividad de los obreros, que las condiciones ambientales de trabajo.

Al sobrevenir la segunda guerra mundial, las aplicaciones de los Test aumentan, al difundirse más ampliamente por medio de revistas, asociaciones, y por su uso creciente en las organizaciones industriales.

Así, la Psicología del trabajo fue impulsada enormemente durante la guerra, notándose un incremento en las aplicaciones psicológicas debido a la existencia de un gran número de técnicos

en este campo, a la experiencia que se ha adquirido, a la preocupación por incrementar la producción, así como el interés que se le dio a este tipo de información y a la influencia de las agrupaciones y asociaciones existentes.

Alarcon & Garcia, (1980), mencionan que además del enorme desarrollo de pruebas psicológicas que hubo durante y después de la segunda guerra mundial, también se dio un importante desarrollo en la aplicación de las ciencias sociales en el sistema industrial, el cual hubo de seguir por dos caminos: uno empieza con las técnicas mecánicas y el segundo parte del elemento humano, utilizando métodos psicológicos con los que no sólo se trata de hacer más eficiente a los trabajadores, sino que trata de convertirlos en instrumentos voluntarios, esto constituye dentro del sistema capitalista, el objetivo de la psicología del trabajo.

Dichos autores consideran también, que es muy importante que los trabajadores se identifiquen con la empresa, “la finalidad subyacente en la psicología industrial ha sido la de asegurar la máxima voluntad del trabajador y crear la imagen de una armonía de intereses entre los obreros y los patronos”. De esta manera mencionan que podrían ofrecerse incentivos al personal a la vez que se beneficiaba a la empresa.

Posteriormente, en 1948, se publican en la revista “Personal Psychology” varios estudios en diferentes campos de la psicología industrial, con el fin de llamar la atención de los empresarios para que estudios tales como **análisis de puestos**, selección, evaluación, motivación, condiciones de trabajo, diseño de equipo, actitudes de los trabajadores, entre otros, se pusieran en práctica en las empresas y los dirigentes o responsables de éstas obtuvieran mejores beneficios para sus organizaciones.

En 1950, la compañía Western Electric reconoce los trabajos de Elton Mayo sobre motivación y contrata a 55 psicólogos que asesoran y recomiendan los cambios necesarios para crear un ambiente adecuado a los trabajadores.

Este enfoque de la conducta de grupo y los sentimientos de los trabajadores asociados a la productividad y la moral caracterizaron el movimiento llamado raciones humanas (Jiménez, 1990).

Entre la década de los 50's y los 70's se presentó una verdadera efervescencia en el desarrollo de la psicología industrial, principalmente en las técnicas de enseñanza - aprendizaje, el

clima laboral, la motivación y el liderazgo. Un ejemplo de esta expresión es el surgimiento de los textos programados y la integración de elementos provenientes de la dinámica de grupos y del sociodrama, juegos vivenciales que podían utilizarse como herramienta en la capacitación de personal (Arias, 1994).

Cabe señalar que, el término industrial se comenzó a utilizar cuando la psicología se inserto por primera vez en las organizaciones industriales, ya que las funciones de reclutamiento, selección y capacitación de personal se realizaban de manera individual especializándose cada vez de acuerdo a los requerimientos de la época, con el tiempo el término industrial fue sustituido por el término organizacional dado que las funciones anteriores son tomadas como un proceso continuo.

Encaminada ya la psicología del trabajo por el campo de la investigación social, ha continuado hasta nuestros días ampliando su campo de estudio y ocupándose tanto del comportamiento humano individual como de grupo, de la selección de personal, de la formación en todos sus aspectos, de las actitudes, de la motivación, del estudio de la personalidad, etc.

De aquel primitivo concepto liberal de la empresa que existía en los principios de la industrialización hasta el concepto que rige en la actualidad, han tenido que pasar casi doscientos años de lenta evolución, realizada, sobre todo en Europa, de forma dramática, entre conflictos y pasiones que amenazaron muchas veces con romper la estructura social. Afortunadamente, el mundo actual ha comprendido que la empresa industrial tiene dos funciones primordiales, una a producir, crear un producto; otra, distribuir satisfacciones entre sus miembros, que la empresa industrial y las relaciones laborales no pueden seguir siendo un elemento desintegrador en la sociedad, sino todo lo contrario; que el futuro de la empresa industrial depende, más aún de sus resultados económicos actuales, de su capacidad de integrar un conjunto de hombres en una finalidad común.

Gracias a ello podemos considerar hoy como plenamente aceptados los principios siguientes:

- La empresa no sólo tiene una finalidad económica, sino también una finalidad social, con su consiguiente responsabilidad.



- La relación de cada miembro con la empresa no es sólo económica a través de un contrato, sino también de integración humana.
- El conjunto de personas integradas en la empresa constituye un grupo humano con necesidades comunes, muchas de las cuales no son económicas.
- De que esta integración individual y colectiva de los miembros en la empresa se consiga satisfactoriamente, dependerá, en gran parte, el éxito de la empresa en la consecución de sus fines económicos.

En la actualidad de igual manera que la Psicología o la psicología Social, la Psicología del trabajo y de las organizaciones pretende ser una ciencia, diversificada y constituida por diversas subespecialidades: Psicología personal, Conducta Organizacional, Psicología de la Ingeniería, Asesoramiento Vocacional, Desarrollo Organizacional, y Relaciones Laborales, todas ellas con una orientación esencialmente aplicada. Por tanto, la Psicología del trabajo y de las Organizaciones es una ciencia dirigida a la aplicación; es una disciplina científica, pero también un campo de aplicaciones y una profesión (Rodríguez, 1998).

En el siguiente capítulo analizaremos las actividades que realiza el psicólogo dentro de las empresas u organizaciones.

## **CAPITULO II**

### **ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

Profesionales y empresarios han tenido que reconocer la complejidad del mundo en que tienen que operar y poco a poco han empezado también a aceptar la ayuda de las ciencias sociales como medio para la resolución de problemas organizacionales. Entre estas ciencias encontramos a la Psicología que se encarga de estudiar a las personas que constituyen las organizaciones, particularmente el psicólogo en el área de recursos humanos se encarga de la aplicación de técnicas para optimizar los recursos humanos dentro de las organizaciones.

Después de hacer un breve análisis de la psicología en el área industrial, en este capítulo se pretenden enumerar las funciones que desempeña el psicólogo en esta área. Así tenemos por ejemplo a Blum (1990) que menciona que las funciones del psicólogo industrial son las siguientes:

- 1.- Selección de personal: Selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios.
- 2.- Desarrollo de personal: Evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a empleados.
- 3.- Estudio de la productividad: Actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo.
- 4.- Administración: Actividades relativas a la administración.
- 5.- Otras: Accidentes y seguridad; relaciones laborales.

Por su parte Harrsch (1990) menciona que las funciones del psicólogo industrial son:

- 1.- Definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acorde a las necesidades del país.
- 2.- La evaluación de instrumentos de selección de personal que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa, para el aprovechamiento óptimo de sus recursos humanos.
- 3.- Planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el crecimiento, a transformar las actitudes, a predecir el rendimiento y a incrementar la producción que es el fin común de la interacción individuo-empresa.

Sin embargo, y con base en la experiencia cotidiana, podemos detectar algunas áreas que son comunes en el desempeño profesional del psicólogo en la industria y que a continuación se describen:

## **2.1 Descripción y análisis de puestos**

Reyes Ponce (1984) y Arias Galicia (2000), definen al puesto como: El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

- Se denomina conjunto de operaciones a todas y cada una de las actividades que realiza el individuo, sea en forma periódica o eventual.
- Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.
- Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral. Pueden ser en equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.
- Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en las cuales va a desempeñarse el individuo.

Chiavenato (1998), utiliza el término cargo, que se basa en algunas nociones fundamentales:

- **Tarea:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros.
- **Atribución:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.
- **Función:** es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.
- **Cargo:** es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

Las descripciones de puestos, por lo regular son funciones de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto, constituyen parte de las expectativas del papel relativo al puesto y pueden reportarse en una o dos páginas. Las expectativas del puesto son las actitudes y creencias que las personas que interactúan con el interesado del puesto tiene acerca de lo que el interesado debe y no hacer. La base real para una descripción de puestos puede variar desde una imagen mental por parte del empleado hasta una investigación y un análisis elaborado del puesto por

medio de observaciones, entrevistas, cuestionarios o incidentes críticos (conductas del trabajador que caracterizan ya sea el muy buen desempeño o el muy mal desempeño). Una investigación sistemática tal, denominada “análisis de puestos”, es la base para la descripción de puestos. Las categorías de información que se obtienen del análisis de puestos pueden incluir qué actividades se desempeñan, y cómo, cuándo, y por qué se utilizan máquinas, herramientas o equipos; qué interacciones se requieren; las condiciones físicas y sociales de trabajo, y la capacidad, capacitación y destreza que se requieren en el puesto. Un cuidadoso análisis de puestos se está volviendo cada vez más importante con el objeto de demostrar cuán relacionadas están las especificaciones del puesto y la información que se obtiene de la solicitud de empleo, la entrevista y las pruebas (French, 1993).

En el siguiente capítulo se revisará más a fondo este proceso

## **2.2 Reclutamiento de recursos humanos**

Con frecuencia se confunden los términos de reclutamiento y selección de personal dándoles el mismo significado, cuando son dos aspectos diferentes.

Grados (1988) lo define como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la organización en el momento oportuno.

Según Chiavenato (1994) El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos ) para su funcionamiento.

El reclutamiento consiste, a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, en las actividades relacionadas con la investigación y con la

intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

Werther(1999), llama reclutamiento al proceso de identificarse e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Reclutamiento dentro de la administración de recursos humanos significa un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos para el puesto.

El reclutamiento se práctica de manera directa o indirecta; es directa cuando la empresa realiza el reclutamiento por su propia cuenta, es decir, los candidatos acuden a la organización para hacer sus tramites; y es indirecta cuando la empresa acude a alguna oficina de colocación, para que ésta le proporcione el personal ya seleccionado. Sánchez, (1993).

Las fuentes de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos grupos, que son:

- Fuentes internas.
- Fuentes externas.

Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos. El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa

intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos.

Chiavenato (1994) comenta que para llevar a cabo el reclutamiento interno es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso a la organización.
- b) Resultado de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios.
- e) Planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno (esta en posibilidad de ser ascendido) y de sustitución (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

#### Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.

- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa - escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Avisos en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo.

### **2.3 Selección de personal**

La selección puede definirse como aquel proceso mediante el cual se elige de manera objetiva y con base a instrumentos debidamente aplicados a aquel individuo que de entre varios candidatos es el que mejor se adapta a los requisitos de un puesto vacante (Villa, 1991).

Se consideran como elementos de la selección a todos aquellos métodos, como por ejemplo, las entrevistas, evaluaciones psicológicas, que fundamenten las decisiones de un seleccionador permitiéndole cumplir con su responsabilidad profesional. Su empleo y el orden en que se utilicen pueden variar mucho dependiendo de las necesidades y condiciones de cada empresa.

De este modo los elementos de la selección de personal constituyen técnicas lógicamente estructuradas que siguen un proceso y persiguen una óptima selección de personal (Villa, 1991).



Según Grados (1988) la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, por consiguiente la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos: experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos. Tales aspectos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto, que hacen posible su óptimo desarrollo dentro del ámbito laboral, por lo que deben analizarse usando técnicas confiables. Podemos decir, entonces, que la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Para Reyes (1991) las etapas más usuales, y el orden en que suele emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio: “el hombre adecuado para el puesto adecuado”, son las siguientes:

- Hoja de solicitud.
- Entrevista.
- Pruebas: psicotécnicas y/o prácticas.
- Investigaciones.
- Examen médico.

Hoja de solicitud: Es la forma impresa por medio de la cual un aspirante proporciona información personal a una organización, con el objeto de que se inicie el procedimiento selectivo establecido para obtener elementos objetivos que permitan decidir su aceptación o rechazo.

La solicitud de empleo es importante porque además de ser el primer documento informativo del expediente del trabajador, significa:

- a) Un inventario biográfico del solicitante.
- b) Una guía para las entrevistas.
- c) Un auxiliar en la planeación y ejecución de las diferentes etapas del proceso selectivo.

Entrevista: La entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el psicólogo. La que se hace para completar datos del solicitante, conocida como entrevista de fondo, tiene un valor incalculable, pero depende de la habilidad del entrevistador

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

El proceso de la entrevista incluye cinco pasos:

**Preparación del entrevistador:** El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a la entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante.

**Creación de un ambiente de confianza:** La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes, incluso en los que no sean contratados, una imagen agradable, humana, amistosa.

**Intercambio de información:** Este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

**Terminación.** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner final a la sesión.

**Evaluación:** Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. (Werther,1995).

Pruebas: Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que él pretende; así las pruebas son, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal.

Investigaciones: Son de varios tipos

- Investigación socioeconómica.
- Investigación de antecedentes de trabajo.
- Investigación de antecedentes penales.

**La investigación socioeconómica** tiene como objeto fundamental, comprobar en el terreno de los hechos, la veracidad o falsedad de los datos declarados por el aspirante en la hoja de solicitud y que se refieren al aspecto económico y social.

**La investigación de antecedentes de trabajo** es de utilidad para la empresa, porque a medida que se haga más eficiente, mayor será la seguridad que la organización tenga en confiar o dudar de la conducta de tal o cual candidato.

**El resultado de la información de antecedentes penales**, es expresión clara y concreta sobre la conducta del individuo respecto a la observación de las normas sociales de carácter obligatorio para todo ciudadano. (Sánchez, 1993).

Examen médico: Puede tener como fines principales

- Conocer si el candidato padece enfermedades.
- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
- Investigar su estado general de salud.
- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para revisar su estado de salud.

Debemos hacer notar que el examen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección, porque, para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible, y en esa forma resulta costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya se tiene una gran probabilidad, en atención a las pruebas, de que serán empleados.

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados por el organismo requerientes los tenga como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar las técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. (Chiavenato, 1994 )

## **2.4 Inducción**

El proceso de inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo trabajador, esto tiene por objetivo fomentar la integración del individuo a la organización por medio de una explicación general sobre normas políticas, procedimientos y costumbres de la organización, así como los beneficios, prestaciones y trabajos a desarrollar.

Según Orozco (1980) la inducción es la parte vital de la capacitación, ya que es tarea de gran trascendencia para la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.

Para Sánchez (1993) la inducción significa guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es necesaria porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ingresar a la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a aquella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él; en suma, está integrándose a una nueva cultura. El

desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su calidad de vida. Así pues, es necesario disminuir el shock cultural.

La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al trabajo, al jefe, al equipo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración del factor humano que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidase la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona para su progreso en el trabajo. Es pues necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador. (Arias, 2000).

La inducción o introducción se divide en dos partes, que son:

a) Introducción al departamento de personal; independientemente de las ayudas técnicas que se le puedan proporcionar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos darle informes sobre algunos aspectos generales como son:

- Ideas sobre la empresa en que va a trabajar, breves aspectos históricos, información sobre sus principales productos, sobre su organización, sus principales funcionarios, su sindicato y otros.
- Algunas políticas generales de personal, por ejemplo: qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa.
- Reglas generales sobre disciplina como son: lo que se debe hacer y lo que se debe evitar.
- Beneficios de los que puede disfrutar, tales como cajas de ahorro, despensas, deportes, etc.

b) Introducción al puesto: Al guiar al candidato hacia su puesto, encontramos las siguientes recomendaciones:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.

- El jefe inmediato debe presentarlo a su vez con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo.
- El jefe explicará personalmente en qué consistirá su trabajo, para ello nada mejor que auxiliarse con la **descripción de puestos** pudiendo entregársela para que la lea cuidadosamente y después la comente con él para aclarar dudas.
- Debe mostrársele los sitios que necesita conocer, como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, etc.
- Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas en los primeros días.

Es conveniente para una buena introducción, ayudarse con folletos de bienvenida, porque en ellos se consignan los tópicos mencionados al hablar de introducción al departamento de personal.

En sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho ésta principia desde el momento en que la persona es recibida para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir. Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo. (Arias, 2000).

## **2.5 Capacitación.**

Calderón (1982) define a la capacitación como un proceso de enseñanza - aprendizaje, dirigido a jóvenes y adultos cuyo objetivo es la preparación laboral en campos específicos para responder a los requerimientos de los avances tecnológicos y elevar la productividad en todas sus áreas.

García (1986) plantea la siguiente definición: es un proceso de comunicación permanente que permite a través de actividades enseñanza - aprendizaje, transmitir conocimientos, modificar

las actitudes e incrementar las habilidades en los trabajadores a fin de desarrollar de manera satisfactoria las tareas requeridas en sus puestos, procurando además su realización personal.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Siliceo, 1992).

En la industria, el objetivo de la capacitación consiste en crear o modificar determinadas cualidades, actitudes y/o capacidades en los empleados, para obtener de ellos un rendimiento óptimo en su labor (Robbins, 1990).

En la capacitación deben tomarse en cuenta dos aspectos fundamentales: primero, se considera que la capacitación es un proceso educativo, que implica cambios en la conducta, deberá contener una enseñanza específica para una necesidad o problema específico. Segundo, desde el punto de vista organizacional dirigido a la productividad, la capacitación debe orientarse a contrarrestar problemas que surjan en la empresa, y sus resultados deben mostrar cualitativamente y cuantitativamente el efecto de su aplicación, en razón de la forma en que esos problemas han sido resueltos y del beneficio costo logrado con ello. (Alvarez, 1990).

Dentro del proceso de capacitación, podemos identificar las siguientes fases:

- 1.- Presentación del proyecto. Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación, consiste en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo.
- 2.- Presentación del programa. Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen orden y un objetivo determinado.
- 3.- Operación de programas. Esta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.
- 4.- Control de programas. Contiene una serie de acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas.

5.- Evaluación: Es la fase del proceso en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta que punto los objetivos fueron alcanzados.

6.- Seguimiento: Es la última fase del proceso, que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el informe de resultados del programa.

Es un hecho indiscutible que la capacitación debe constituir acciones planadas y programadas que respondan a las necesidades de la empresa cualquiera que sea.

## **2.6 Seguridad e Higiene**

La salud es un recurso con que cuentan los miembros de la organización, y esta no debe entenderse simplemente como la ausencia de enfermedad, sino además como un estado completo de bienestar físico, mental y social que permite el desarrollo cabal de la personalidad. Es importante reconocer que la salud constituye un derecho de toda persona y de ninguna manera una concesión. Es entonces una obligación moral para la administración preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización así como por la protección contra accidentes. Además de esta obligación moral, existen mandamientos legales que debe cumplir.

Esta es otra de las áreas en donde el psicólogo ha manifestado actividad dentro de la misma industria. Se entiende por Higiene industrial al conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores de ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud. (Arias, 1989)

Corresponde al Psicólogo implementar todas aquellas medidas que contribuyan a prevenir los accidentes en el trabajo. Uno de los medios de educación y prevención es a través de cursos de capacitación que deriva la conscientización del personal de los posibles riesgos en la empresa, así como su prevención. También como contribución a este aspecto tiene la responsabilidad de generar toda clase de apoyos informativos que prevengan y constantemente estén recordándole al trabajador las zonas y actividades de mayor riesgo. Asimismo también esta dentro de sus funciones el procurar que las condiciones físicas de los inmuebles mantengan una seguridad e



higiene que propicie que los trabajadores cuiden su salud trayendo como consecuencia el bienestar del operario y un mayor rendimiento.

## **2.7 Planeación de carrera**

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Al margen de las variables individuales, los empleados suelen expresar deseos y necesidades más o menos permanentes. Dos elementos que resultan indispensables en el programa de planeación de la carrera: la flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y el enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño profesional.

El desarrollo profesional comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Estos aspectos, y las acciones que conducen a fruto de su propia iniciativa. En esta sección se pasa revista a las tácticas que los empleados pueden utilizar para obtener sus objetivos profesionales, y posteriormente se considera la función que el departamento de personal puede desempeñar.

El desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva (Werther, 1991)

Estas son las principales funciones, que desempeña el psicólogo en la industria, pero existen otras como: Orientación personal, Motivación humana, Relaciones laborales, Estudios de productividad, Desarrollo organizacional

Así, el psicólogo tiene un amplio campo de acción ya que el panorama socioeconómico, político y cultural permite ver que en México se necesita cada vez más de personas calificadas y organizaciones más eficientes y competitivas.

Como podemos darnos cuenta la labor del psicólogo dentro de las organizaciones es muy ardua, pero la mayoría de estos procesos tiene como base el análisis y la descripción de puestos, tema que en el siguiente capítulo revisaremos con mayor profundidad.

## CAPITULO III

### ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Reyes Ponce (1984 ) y Arias Galicia (2000), definen al puesto como: El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal.

- Se denomina conjunto de operaciones a todas y cada una de las actividades que realiza el individuo, sea en forma periódica o eventual.
- Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.
- Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral. Pueden ser en equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.
- Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en las cuales va a desempeñarse el individuo.

Chiavenato (1998), utiliza el término cargo, que se basa en algunas nociones fundamentales:

- **Tarea:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros.
- **Atribución:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.
- **Función:** es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar

un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

- **Cargo:** es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

### **3.1 Definición de análisis de puestos**

El análisis de puestos, es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente (Sánchez, 1993).

Para Arias (1986) es el método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñar con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Blum (1992) nos señala que el análisis de puestos es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto. Mediante el mismo no sólo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener el trabajador.

El análisis de puestos es una investigación sobre los elementos que lo integran, encaminada a conocer y difundir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen el puesto.

La finalidad del análisis de puestos es conocer la naturaleza exacta de lo que el trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar en forma eficiente un puesto. Es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal (Grados, 1987).

El análisis de puestos se realiza mediante un proceso sistemático que generalmente se basa en los siguientes aspectos como menciona Reyes, (1987).

- Identificar y definir el puesto: Que este perfectamente determinado dentro del sistema de la organización.
- Posición en la estructura de la empresa: La vinculación con otros puestos para definir la interrelación y comunicación que se da entre ellos.
- Funciones generales y entorno laboral: Actividades básicas, misión específica, importancia y proyección que tenga dentro de la empresa.
- Especificación del puesto: Factores que componen al puesto y se basan en reconocimientos requeridos, autoridad, responsabilidad y creatividad.
- Técnicas de análisis de puestos: buscan conocer y definir su contenido, así como los requisitos que requieren cada uno de los puestos.

### **3.2 Realización del análisis de puestos**

De acuerdo con lo dicho hasta el momento es claro que la realización del análisis de puestos es una tarea compleja que demanda del especialista un dominio preciso de diversos métodos de investigación y análisis que le permitan una representación válida y comprensible de las obligaciones, responsabilidades y comportamientos del individuo y la organización. Al respecto Tayson (citado en Cascio) señala que “el análisis de puestos requiere de una cuidadosa

previsión y preparación basada en el conocimiento de los factores psicológicos que afectan la percepción y ejecución de los puestos así como de los posibles problemas que estos pueden generar”.

Algunos de los factores más importantes que considera dicho autor son:

- El carácter vital de los puestos: Los puestos se convierten en algo vivo cuando los ocupa la gente, por lo que su análisis debe ser dinámico y no estático.
- Las diferencias individuales: Se refieren a las diferentes percepciones que tienen del puesto los trabajadores, sus superiores, los compañeros y los subalternos, y que configuran un marco psicosocial de valoración del trabajo.
- La dinámica organizacional del puesto: La cual se refiere al conjunto de interrelaciones que constantemente se establecen entre el puesto y su entorno organizacional.
- La apropiación del puesto: Este factor se refiere al proceso de posicionamiento que realiza el individuo con relación al puesto que ocupa considerándolo como suyo, así como al consecuente rechazo de toda intrusión en el mismo.

Teniendo presentes estos factores tanto Cascio como Tayson, coinciden al considerar que la realización del análisis de puestos dentro del proceso de personal puede dividirse en dos etapas: una preparatoria o formativa y otra ejecutoria o analítica.

### **3.3 Métodos para el análisis de puestos**

El resultado básico de todo análisis de puestos es una descripción de puestos y/o una especificación de puestos. La descripción de un puesto maneja literalmente las tareas y comportamientos asociados con el desempeño del puesto. La especificación del puesto contienen las características del empleado (conocimientos, destrezas y habilidades que se infieren son necesarias para el desempeño) En consecuencia, la descripción de un puesto es el resultado natural del enfoque del análisis del puesto orientado a la tarea.

- Observación

Tenemos en primer lugar la observación directa mediante la cual el analista, con la operación en marcha, observa y registra a los trabajadores en sus puestos. Los formatos pueden realizarse en forma de prosa o sobre algún tipo de lista u hoja de trabajo.

Las observaciones pueden incluir una muestra representativa de comportamiento, un comentario, un incidente, etc.

Ventajas.

- Veracidad de datos.
- organización sistemática de los datos.
- adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (lo que hace, como lo hace, y por que lo hace).

Desventajas

- Costo elevado, ya que el método para ser completo, necesita un tiempo muy prolongado.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos importantes para el análisis.

Entrevistas

Otro método empleado en la realización del análisis de puestos es la entrevista señalada por diferentes autores (Reyes, 1988), como un método comúnmente empleado para establecer tareas, obligaciones, y comportamientos necesarios dentro de un puesto que incluye actividades estandarizadas o no estandarizadas o para labores tanto físicas como intelectuales.

En la entrevista el individuo actúa como su propio observador reportando actividades y comportamientos inobservables para el analista.

El éxito de este método depende en gran medida de la habilidad del entrevistador, por lo que es importante que éste procure un ambiente adecuado en la que el entrevistado se sienta libre para describir sus responsabilidades y obligaciones.

Las entrevistas se realizan con los trabajadores sus supervisores inmediatos y cualquier otra persona que pueda proporcionar información del puesto.

Este es el método más utilizado, pues permite al analista aclarar dudas y a la vez puede comparar y corroborar la información con la ayuda de otros.

#### Ventajas

- Obtención de datos relativos a un puesto a través de las personas que más lo conocen.
- Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- Información fiel y amplia.

#### Desventajas

- Una entrevista mal dirigida conduce a reacciones negativas del personal, y traer la falta de aceptación de los objetivos.
- Se pueden confundir las opiniones con los hechos.
- pérdida de tiempo cuando el analista no se ha preparado adecuadamente.

#### Elaboración de diarios

También es utilizado el método de elaboración de diarios, donde el analista delimita las áreas de descripción del puesto sobre las que requieren información y solicita al ocupante del puesto que analice su propio desempeño durante cierto tiempo, registrando la información en cada área requerida en forma de diario.



Los datos registrados se pueden tomar por períodos prolongados y proporcionar con ello una imagen más confiable de la naturaleza del puesto, asimismo pueden ser un soporte para conducir posteriores entrevistas con los trabajadores.

#### Ventajas

- proporciona un resumen de las actividades desempeñadas.

#### Desventajas

- distorsión de la información.
- tedioso para el trabajador.
- no proporciona habilidades y conocimientos de los trabajadores.

#### Cuestionarios

Además de los métodos ya mencionados, encontramos el de cuestionarios el cuál constituye un instrumento estandarizado, considerado como uno de los métodos más baratos y rápidos en su aplicación.

Adicionalmente, cuando se trata de cuestionarios estructurados el analista cuenta con un instrumento potencialmente amplio para cuantificar la información obtenida y precisarla en forma automatizada.

#### Ventajas

- El cuestionario puede ser resuelto conjuntamente con los ocupantes del puesto y jefes directos, dando así una información más completa.

#### Desventajas

- Es difícil obtener respuestas estandarizadas.

- Problemas de redacción de los trabajadores que les será aplicado.
- El analista no tiene contacto directo con el empleado.

#### Incidentes críticos

Esta técnica requiere mucha participación de parte de los supervisores y explícitamente está orientada a la tarea. Los supervisores llevan registros de los comportamientos de los tenedores de puesto que han contribuido al desempeño exitoso o no exitoso del puesto. Este método es útil cuando los ciclos del trabajo son relativamente largos y/o cuando los comportamientos de los tenedores de los puestos tienen grandes efectos sobre la realización de los objetivos organizacionales.

Los supervisores necesitarán comprobar qué necesaria es su motivación y la importancia que tiene los resultados para de esa manera hacer el esfuerzo necesario para lograr el éxito de esta técnica (Heneman, 1990).

#### Conferencias de supervisión

Aquí el analista orienta la discusión para identificar los comportamientos necesarios o inferir las características personales deseadas que conduzcan al desempeño del puesto que se está examinando.

Para obtener mejores resultados y mayor confiabilidad se recomienda utilizar todos los métodos presentados.

Una vez recopilados, analizados y verificados los datos se elabora el Análisis de puestos definitivo, describiendo detalladamente y sistemáticamente los elementos que la integran. Si los objetivos se modifican por necesidades de la organización, tendrá que hacerse una revisión o rediseño de los puestos; se recomienda la actualización anual o cada dos años.

Este es un campo de acción para el psicólogo y aunque la tarea no es fácil puede ser de mucho provecho para la planeación de los recursos humanos.

### **3.4 Problemas relacionados con un inadecuado análisis de puestos.**

Analizar inadecuadamente los puestos o apreciar incorrectamente su perfil y sus funciones puede conducir a numerosas dificultades.

Una mala gestión de los puestos acarrea todo tipo de disfunciones. Impide que se contrate con acierto, y aumenta el número de bajas por insatisfacción en el empleo. También agrava el absentismo laboral y el número de accidentes profesionales. Es una causa de resultados insuficientes, de objetivos que no se alcanzan y de funciones que se desempeñan mal.

También conlleva cierta degradación del clima social. Por ejemplo, las tareas carecen de la transparencia y la responsabilidad necesarias para que sean estimulantes. Se han concebido mal las funciones, lo que hace poco significativas para los asalariados.

Se pueden observar puestos inadaptados cuantitativamente y que ocultan una actividad insuficiente, ya sea zonas de trabajo excesivo. Así, algunos retrasarán ciertas tareas, las realizarán incorrectamente o las dejarán de hacer.

Puestos inadaptados cualitativamente, con cometidos mal definidos, incierto o que no corresponden a los objetivos fijados.

Interacciones deficientemente gestionadas, que generan aislamientos, desajustes o distanciamientos tácticos entre las diversas funciones. Aquí se olvidan ciertas actividades, ya se duplican. (Lovart, 1996).

### **3.5 Importancia del análisis de puestos**

Ahora bien, la importancia del análisis de puestos radica en que éste es la unidad básica del trabajo, ya que de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de divisiones, departamentos o secciones que existan en las mismas, y éstas siempre se concretarán a labores contenidas a nivel de puestos.

Entonces dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencias e iniciativas, ya 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 posibilidad de éxito, para esto nada mejor que efectuar un análisis mismo.

### **3.6 Aplicaciones y utilidad del análisis de puestos**

- **Reclutamiento y selección de personal:** La técnica del análisis de puestos es de utilidad ya que, al definir cada una de las funciones a desempeñar en un puesto, se elabora una ficha o perfil que podrá ser utilizada cada vez que se requiera una persona con las características específicas para desempeñarse en dicho puesto. Si el análisis de puestos se requiere para selección de personal, entonces, se dará mayor énfasis a la parte de especificación del puesto.
- **Detección de necesidades de capacitación:** El análisis de puestos es importante por ser éste el medio que investiga todas y cada una de las tareas a realizar en un puesto en forma óptima. Sin embargo cuando el individuo no ejecuta las actividades de su puesto en forma eficiente, es conveniente detectar en qué áreas ha de capacitarse.
- **Elaboración de programas de capacitación:** El análisis de puestos es útil cuando se enfoca a la eficacia y a la eficiencia con la que se requiere una tarea. Es a través de la detección de necesidades de capacitación que se hace un diagnóstico mediante el cual se detectan las áreas a capacitar y así se elaboran los programas para cubrir los requerimientos necesarios para el desempeño del puesto.
- **Seguridad e higienes:** El análisis de puestos debe ser enfocado a la parte de condiciones de trabajo, por ser ahí donde se podrá conocer hasta que punto las condiciones en que labora el individuo son seguras, o si este ambiente puede ocasionarle riesgos a enfermedades de trabajo por la falta de métodos o programas que puedan prever desde accidentes leves hasta fatales.

Esto puede deberse tanto a la falta de equipo de protección, como a la falta de instrucción para ser usado.

- Planeación de recursos humanos: Las organizaciones deben contar con un archivo o catálogo en el cual estarán clasificados todos los puestos que las conforman; además, cada uno de los puestos contará con el análisis correspondiente y el perfil del mismo. Esta información tiene como finalidad, contar con los elementos necesarios para que, en caso de requerimientos de personal, la organización cuente con un registro de personal en vías de ser ocupado previa capacitación.
- Además de los aspectos ya mencionados en los que se utiliza el análisis de puestos; existen otros como: valuación de puestos, programas de inducción, distribución adecuada de trabajos y responsabilidades, promoción del puesto y calificación de méritos (Gama, 1992).

### **3.7 Necesidad Legal del análisis de puestos**

La necesidad legal refiere a que en toda relación de trabajo existen dos partes, por un lado la organización (patrón) y por otro el trabajador. Dicho de otra forma, los medios de trabajo y la fuerza de trabajo.

Para prevenir conflictos en las relaciones laborales es necesario ver que dicha relación esté bien aclarada en documentos y que dichos documentos se basen en la “Ley Federal del Trabajo”. Es así que en el Artículo 25 fracción III se establece que:

“Se debe tener un escrito en el cuál se especifique el servicio o servicios que deberán prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible”.

Es decir, si una tarea no está estipulada por escrito con toda claridad, se debe preguntar a que se refiere.

Con el Artículo 25 fracción III se están protegiendo tanto los intereses de la empresa como la de los trabajadores.

Por otra parte, el Artículo 47 fracción XI establece que:

“El patrón puede rescindir el contrato de trabajo sin incurrir a responsabilidad, si el trabajador desobedece al patrón sin causa justificada siempre que se trate del trabajo contratado”.

Este artículo tiene como objetivo proteger los intereses de la empresa. Además, al conocer las funciones a desempeñar, el trabajador evitará entrar en conflictos de tipo laboral.

En el artículo 134 fracción IV, se establece que:

“Es obligación de los trabajadores ejercitar el trabajo con la intensidad cuidado y esmero apropiados y en forma, tiempo y lugar convenidos”.

Como se podrá observar, estos artículos son los que sustentan las bases para la técnica para el análisis de puestos, y cada uno de ellos hace referencia tanto a las tareas a desempeñar como al tiempo y lugar donde se deben realizar, al igual que la eficiencia con que se desempeñará el trabajo en un puesto determinado.

Por tanto, toda organización debe aplicar esta técnica para cumplir con las exigencias legales y así dar forma a una base reguladora entre contratado y contratante

### **3.8 Descripción de puestos**

Una descripción de puestos es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, cómo lo hace y bajo qué circunstancias se realiza este trabajo.

Descripción de puestos: Implica una descripción detallada de las funciones y actividades que deben realizarse en un puesto.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar en el contenido del cargo registrado en la descripción. Los objetivos organizacionales y la planeación organizacional determinan en gran medida las obligaciones, el alcance y el nivel de los puestos individuales en la empresa, los puestos también se diseñan en parte por medio del análisis y descripción de puestos; los cuales no sólo tienden a condicionar la naturaleza de los puestos individuales sino que también hacen explícita la conducta

y las características que se requieren de los trabajadores, todos estos aspectos son importantes en el proceso de especificación de tareas y componentes de otros procesos de personal como es el proceso de reclutamiento y selección de personal (French,1998 en Valencia).

Es conveniente definir lo que es un puesto, para después definir que es el análisis y descripción de puestos.

Hall (1973) considera al puesto como " una unidad de trabajo específica e impersonal que existe con relación a los objetivos de la empresa"; mientras que Dunnette y Kichner (1982) le dan un enfoque conductual, ya que lo definen como " un descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que un puesto sea desempeñado con éxito". Por otro lado McFarland (1989) en una forma más precisa considera al puesto como " un grupo de tareas llevadas a cabo por una persona". Una apreciación más completa le dan Grados Espinoza (1988), Reyes Ponce (1989) y Arias Galicia (1989), ya que los tres coinciden en señalar que el puesto es "un conjunto de operaciones, responsabilidades, cualidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Katz y Khan (1986) por su parte, definen al puesto como "concepto clave con el que se denota un punto particular del espacio organizacional". Así pues dicho concepto se va a ir definiendo a partir de la relación que vaya guardando con otros y con el mismo sistema considerado como un todo.

Podríamos decir que, el puesto en sí es de gran relevancia, asimismo los elementos que lo integran, ya que el puesto no es sólo una serie de actividades materiales y tangibles sino que también existen un conjunto de factores que son más difíciles de determinar como la habilidad, esfuerzo y responsabilidad que requiere el trabajador para realizar adecuadamente el trabajo, así como la determinación de la eficiencia y méritos de los trabajadores que ocupan el puesto. Lo anterior conduce a la utilización de una técnica que ayudará a la recavación de los datos que realmente interesan de una manera metódica, lo cual permitirá ir separando los elementos objetivos que el mismo trabajo implica; todo esto en función de los objetivos de la organización.

Chiavenato (1997) menciona que la descripción de puestos o cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que forman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas

del cargo (que hace el ocupante) la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace) los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Arias (1991), menciona que la descripción de puestos es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeña, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos o intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

Por todo lo anterior podemos decir, que el perfil de puestos constituye un punto de partida indispensable, cuyo propósito es suministrar información acerca de las obligaciones que implica el desempeño del trabajo y del medio ambiente en el cual se realizan dichas obligaciones.

La descripción de puestos es un Factor muy importante para predecir las variables dependientes y como menciona Robbins (1998) son los factores clave que se desean explicar. ¿Cuáles son las principales variables dependientes del Comportamiento Organizacional? Los estudiosos tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción con el trabajo. Utilizamos estos cuatro como los determinantes cruciales de la eficacia de los recursos humanos:

**Productividad:** Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo mas bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia.

**Ausentismo:** Es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y con frecuencia deben posponerse decisiones importantes. Puede generar una fuerte reducción en la calidad del producto y, en algunos casos, llevar hasta el cierre total de la planta de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficacia y su eficiencia.



Rotación: Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. La rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad.

La rotación puede crear la oportunidad de sustituir a un individuo con un desempeño pobre por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascenso e incorporar ideas nuevas y recientes a la organización.

Satisfacción con el trabajo: Se define como la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y la que ellos creen que ellos deberían recibir. A diferencia de las tras variables anteriores, la satisfacción con el trabajo representa una actitud en lugar de un comportamiento.

Como podemos darnos cuenta, el análisis y la descripción de puestos dentro de las organizaciones es muy importante, por ello en el siguiente capítulo se mencionan los lineamientos que se deben de tener en cuenta para elaborar dicho proceso, así como la propuesta que se realizó en la UAM Azcapotzalco.

## **CAPITULO IV**

# **METODOLOGÍA Y RESULTADOS SOBRE EL ANALISIS Y LA DESCRIPCION DE PUESTOS**

En este capítulo se presenta el análisis y descripción de puestos, que ahora maneja la UAM- A y que es el objetivo de este trabajo, así como la comparación con algunos autores con relación a este tema.

Como ya se menciona en el capítulo anterior, es importante que cada organización cuente y haga uso de los manuales de puestos, ya que estos le ayudaran a colocar a la persona idónea en el puesto adecuado y esto a su vez le ayudara a la empresa en la optimización de los recursos humanos.

### **4.1 Los contenidos del puesto**

De acuerdo con este sistema los contenidos de cada puesto pueden diferenciarse de otros en términos del número y tipo de funciones que afecta, la forma en que afecta a dichas funciones, los marcos normativos que condicionan su acción, los resultados que debe alcanzar y el impacto de sus resultados sobre la misión de la organización.

Para determinar cada uno de estos aspectos el Sistema Hay establece, al igual que la Psicología de personal, al Análisis de puestos como el punto de partida del proceso en la medida en que dicho análisis permite identificar no sólo los aspectos coyunturales de una acción, sino también y fundamentalmente, los aspectos estables de dicha acción, que en última instancia permiten relacionar a cada puesto con su entorno organizacional a través de los resultados o las finalidades significativas del mismo.

Según este enfoque la descripción del puesto deriva del análisis correspondiente y deberá especificar en forma objetiva los contenidos de responsabilidad que le son inherentes.

En términos generales el Sistema Hay propone los siguientes criterios que toda descripción de puestos debe considerar:

## 1.- Identificación General del Puesto.

- 1.1 Título del puesto.
- 1.2 Titular del puesto
- 1.3 Jefe inmediato
- 1.4 Ubicación
- 1.5 Analista
- 1.6 Aprobación del Titular del puesto
- 1.7 Visto Bueno del Jefe inmediato

## 2.- Propósito general del Puesto

- 2.1 Acción que realiza.
- 2.2 Elemento normativo
- 2.3 Resultado significativo

## 3.- Finalidades del puesto

- 3.1 Actividades principales.
- 3.2 Funciones principales.
- 3.3 Resultado principales.

## 4.- Entorno del puesto

- 4.1 Situación organizacional
- 4.2 Puestos que le reportan
- 4.3 Propósito general de dichos puestos.
- 4.4 Procesos para su supervisión y control
- 4.5 Procesos que administra.
- 4.6 Principales relaciones internas.
- 4.7 Principales relaciones externas.
- 4.8 Areas de decisión.
- 4.9 Libertad de acción.

El sistema Hay no sólo proporciona este conjunto de criterios para describir los contenidos de un puesto, sino también define el procedimiento que se debe seguir para cumplir con dichos criterios.

Por su parte, Gama (1992) menciona que el análisis de puestos debe contar con los siguientes datos:

- a. Nombre del puesto
- b. Clave del puesto
- c. Nivel jerárquico
- d. Ubicación del puesto
- e. Sueldo mensual.
- f. Compensaciones
- g. Otro nombre del puesto (otros nombres que se le den a un puesto en especial)
- h. Especificar tipo de contrato (por obra determinada, tiempo determinado, tiempo determinado).
- i. Tipo de puesto (sindicalizado o de confianza).
- j. Número de empleados en el puesto (cuántos trabajadores realizan la misma actividad).
- k. Jornada de trabajo (días y horas en las cuales desempeña el trabajo).
- l. Puesto inmediato superior.
- m. Puesto inmediato inferior.
- n. Supervisión recibida (tipo de supervisión que recibe el puesto).
- o. Descripción genérica.
- p. Descripción específica.
- q. Especificación del puesto.
- r. Habilidades.
- s. Responsabilidad
- t. Condiciones de trabajo.

Fernández (1995), menciona las siguientes categorías de contenido de una descripción de puesto:

**1.- Identificación del puesto:**

- Titulo del puesto.
- Estatus del puesto.
- Código.
- Título del supervisor inmediato.
- Planta-división
- Departamento o sección
- Nivel de rango
- Nivel retributivo

**2. Misión del puesto**

**3. Resumen de contenido del puesto**

**4. Deberes del puesto**

**5. Responsabilidad y autoridad**

**6. Naturaleza y ámbito del puesto:**

- Situación en la organización
- Contactos internos y externos
- Requerimientos: Técnicos, directivos, relaciones humanas
- Problemas clave
- Controles de libertad
- Supervisión ejercida
- Supervisión recibida

**7. Obligaciones.**

**8. Conducta requerida para conseguir los objetivos.**

**9. Complejidad-Creatividad**

**10. Productos con que se trata**

## 11. Especificaciones del puesto:

- Educación
- Experiencia
- Conocimiento
- Esfuerzo
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo
- Demandas físicas
- Demandas mentales
- Habilidades-Capacidades
- Puntuaciones de test
- Características físicas

Mientras que Reyes (1978). Distingue tres partes en la descripción de puestos:

- a) **El encabezado.** Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales:
1. Título del puesto.
  2. Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
  3. Ubicación; se expresará el departamento, sección, taller, etc., en que se desarrolle el trabajo
  4. Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.
  5. Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título de funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella,

6. Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores.
7. Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de substituciones temporales.
8. Número de los trabajadores que desempeñan el puesto. Más no el nombre de los mismos.
9. Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
10. Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.

**b) La descripción genérica.** Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe de ser muy breve.

Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastara ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

**C) La descripción específica.** Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, a ser posible, con número ordinal.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

Pueden también formarse grupos y sub-grupos lógicos o funcionales de las operaciones realizadas.

Debe expresarse qué tiempo de la jornada, aproximadamente, se dedica a cada actividad, al menos en las continuas y periódicas.

Conviene terminar la descripción con una fórmula de suficiente generalidad, para que quede comprendida cualquier actividad propia de este puesto, que pudiera escapar al analista. Asimismo, una descripción será buena si cualquiera que la lea tiene una idea clara y completa del puesto.

Tomando como base los puntos mencionados por los autores anteriores, podemos destacar los siguientes puntos que son la base de una descripción de puestos.

- 1.- Título del puesto
- 2.- Puestos subordinados
- 3.- Area a la que pertenece
- 4.- Nivel Organizacional
- 5.- Horario de trabajo
- 6.- Misión del puesto
- 7.- Descripción genérica de funciones
- 8.- Descripción específica de funciones
- 9.- Formas de supervisión
- 10.- Naturaleza y alcance
- 11.- requisitos del puesto
12. Experiencia
13. Rasgos biográficos
14. Condiciones físicas del puesto
15. Habilidades
16. Actitudes
17. Aptitudes
18. Valores
19. Fecha de elaboración
20. Quien lo elaboró
21. Quien la autorizó

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se realizó el trabajo para la elaboración del análisis y la descripción de puestos; cabe mencionar que este proceso se realizó en la UAM Azcapotzalco en el año 2002 y sirvió de experiencia para presentar el siguiente trabajo, y con óptimos resultados ya que es el manual que actualmente tiene la UAM Azcapotzalco.



## MÉTODO

El método utilizado para el desarrollo de este trabajo fue el siguiente:

- Se realizó una investigación documental para obtener un marco de referencia sobre lo que es un análisis y descripción de puestos.
- Se llevó a cabo una investigación aplicada, ya que con este trabajo se pretende solucionar problemáticas que presenta la UAM-A en el área recursos humanos, concretamente en la optimización de las funciones de sus empleados.

Las actividades que se realizaron se presentan a continuación.

- Como primer paso se entrevistó a cada uno de los coordinadores de área, con el objetivo de dar a conocer el proceso para la elaboración del manual de puestos y la programación de fechas para la aplicación de técnicas.
- Como segundo paso se entrevistó a cada uno de los trabajadores de todas las áreas, con la finalidad de obtener información de las actividades que realizaban en su puesto de trabajo (ver anexo 1). Pero al observar que tenían problemas para mencionar sus actividades se les presento una lista de verbos para que ellos las completaran de acuerdo a sus actividades cotidianas y eventuales, esto con el objetivo de facilitar la descripción de las actividades que realizan. (ver anexo 2).
- Otra de las técnicas empleadas fue la de la observación, ya que en cada una de las áreas se observó el trabajo que realizaba cada uno de los trabajadores en su puesto.
- Posteriormente, conjuntamente con el coordinador, se revisaron cada uno de los puestos para confirmar las actividades de cada puesto. Por último se presenta el formato para la presentación de la descripción de puestos (anexo 3).

## RESULTADOS

A continuación se presenta una de las descripciones de puestos que se realizaron en dicha institución en el año 2002 y se encuentra actualmente en el manual de puestos actualizado, así como una descripción del anterior manual de puestos de la misma Universidad a partir del año de 1990 para hacer una breve comparación entre ellas.

<p><b>Título del Puesto:</b> JEFE DE SECCION DE BIBLIOTECA.</p> <p><b>Reporta a:</b> COORDINADOR DE SERVICIOS DE INFORMACION.</p> <p><b>Puestos subordinados:</b></p>	<p><b>Area a la que pertenece:</b> COORDINACION DE SERVICIOS DE INFORMACION.</p> <p><b>Nivel Organizacional:</b></p> <p><b>Horario de trabajo:</b> 08:00-19:00 HRS.</p>
---	---

**Misión del puesto:** Facilitar los servicios de información básicos y especializados mediante la organización de actividades con el coordinador y el personal a cargo, optimizando los recursos materiales y humanos con los que cuenta para brindar un servicio de calidad a los usuarios.

### Descripción genérica de las funciones:

- 1.- Manejar del presupuesto de la biblioteca.
- 2.- Supervisar el equipo e instalaciones de la biblioteca.
- 3.- Elaborar políticas de clasificación y catalogación
- 4.- Controlar los sistemas de resguardo

### Descripción de funciones específicas:

- Tomar decisiones relacionadas con la compra y material didáctico que sirva para cumplir la misión de la biblioteca.

- Sancionar a las personas que dañe el equipo o el acervo de la biblioteca
- Realizar vínculos con otras Universidades
- Elaborar políticas de clasificación y catalogación del material bibliográfico.
- Sugerir los diferentes cursos que deberán tomar la gente a su cargo
- Controlar y manejar diferentes formas de brindar seguridad al acervo, tales como alarmas, páginas clave y sellos distintivos o código de barras.
- Evaluar la calidad del servicio que da la biblioteca.
- Difundir los medios con los que cuenta la biblioteca así como, dar platicas de inducción a los nuevos usuarios que asistan a la biblioteca.
- Proporcionar y autorizar solicitudes de préstamo interbibliotecario a alumnos, profesores - investigadores, y demás personal de la comunidad universitaria que lo requiera.

**Formas de supervisión:**

- Informes mensuales de actividades al jefe inmediato

**Naturaleza y alcance:**

*El puesto mantiene relaciones internas con:* Coordinación de Servicios de Cómputo, Registro Escolar, Mantenimiento, Intendencia y Extensión Universitaria.

*El puesto mantiene relaciones externas con:* Jefes de Biblioteca de instituciones académicas.

**Requisitos del puesto:**

- Conocimientos:**
- Licenciatura en Biblioteconomía.
  - Inglés 80%
  - En paquetería y base de datos.

**Experiencia:** 2 años en puesto similar

**Rasgos biográficos:**

- **Edad:** 25 a 35 años.
- **Sexo:** Indistinto.

- **Estado civil:** Indistinto

**Condiciones físicas del puesto:**

La superficie de la sala de consulta es de 135 m<sup>2</sup> de los cuales 60 m<sup>2</sup> ocupan las cinco hileras de estantes con material documental de consulta, 75 m<sup>2</sup> ocupan siete mesas con 36 sillas, en donde cada usuario ocupa espacio de 1.50 m<sup>2</sup> y un área para el escritorio del bibliotecario de consulta de 7.50 m<sup>2</sup>, aproximadamente.

<b>Habilidades:</b>	<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder.</li> <li>• Organizado en el trabajo.</li> <li>• Creativo.</li> <li>• Con iniciativa</li> <li>• Relaciones sociales.</li> <li>• trabajar bajo presión.</li> <li>• Manejar equipos de trabajo.</li> <li>• Verbales y escritas.</li> <li>• Solucionar problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición.</li> <li>• Colaboración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis.</li> <li>• Síntesis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respetar el trabajo de los compañeros.</b></li> <li>• <b>Escuchar iniciativas de los compañeros.</b></li> </ul>

FECHA DE ELABORACIÓN: Agosto del 2002.

ELABORADO POR: Calderón Villa Rodrigo

AUTORIZADO POR: Decelis Cuevas Fernando

La Universidad Autónoma Metropolitana desde 1990, presentaba un formato de análisis y descripción de puestos como el siguiente:

## UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

### I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE	JEFE DE SECCION
JEFE INMEDIATO	DIR. DIV. / SUBDIR. ADMVO / COORD. ADMVO. / JEFE DEPTO. ADMVO.
PUESTOS BAJO SU MANDO	ASESOR TÉCNICO / SECRETARIA / JEFE ADMVO / RESP. TECNICO-ADMVO / SUPERVISOR / TEC. EN COM. Y REL. PUB. / AUDITOR / PUESTOS ADMVOS DE BASE.
LOCALIZACIÓN	DIRECCIONES DE DIV. / DEPTOS. ADMVOS. / COORD. ADMVAS / SUBDIRECCIONES ADMINISTRATIVAS

### II. FUNCIONES

PLANEAR:	-Las actividades del área con su jefe inmediato. - Las actividades de su área con el personal a su cargo.
ELABORAR:	-El programa anual de trabajo del área. -El anteproyecto de presupuesto anual del área. -El análisis de información, cuadros, fichas, estadísticas, resúmenes, informes solicitados por su jefe inmediato. -Propuestas que tiendan a mejorar el desarrollo de sus actividades. -La correspondencia relativa a su área de trabajo
COORDINAR	-El desarrollo de las actividades del personal del área a su cargo.
PARTICIPAR EN:	-Juntas y reuniones de trabajo de su competencia y, de ser el caso, intervenir en las negociaciones que se deriven de éstas.
TOMAR	-Resolver y tramitar los asuntos relativos a su área de trabajo y, de ser

DECISIONES el caso, remitirlos a su jefe inmediato.

PARA:

Como se puede notar en los ejemplos anteriores de análisis y descripción de puestos, los métodos para realizar dicho proceso difieren; en la propuesta que se presenta la idea es aplicar varias de las técnicas para que la información sea mucho más confiable. Como se puede ver el análisis realizado anteriormente por la Universidad muestra muchas carencias de información que le ocasionaban problemas en cuanto a la contratación y capacitación del personal, y es por ello que se realizó el nuevo formato y se hizo uso de las diferentes técnicas que mencionan los autores como la observación del empleado en el lugar de trabajo, entrevista con coordinadores y con el mismo empleado, y por último revisión de la información en conjunto con cada uno de los coordinadores.

Cabe mencionar que la información que se encuentra en cada uno de los análisis y descripción de puestos varía de institución a institución, y podemos encontrar varios formatos diferentes, pero el trabajado en esta experiencia es un instrumento completo y sobre todo confiable ya que la información que encontramos en dicha descripción no dejaría lugar a dudas en cuanto a las actividades y condiciones del puesto, por lo que si se tuviera que integrar un trabajador nuevo no tendría problemas en cuanto a ello.

## CONCLUSIONES

Podemos mencionar que uno de los objetivos importantes que persiguen la psicología organizacional es optimizar los recursos humanos dentro de las organizaciones a través de diferentes procesos y actividades, entre ellas el reclutamiento de personal, la selección de personal, la inducción, la capacitación, entre otras.

Así como reconocer la importancia del análisis de puestos como una herramienta dinámica y, como se menciona a lo largo de este trabajo, es básica en la optimización de los recursos humanos dentro de las empresas y las organizaciones.

Con esta idea se revisó, analizó actualizó y mejoró el instrumento de análisis de puestos, obteniendo resultados positivos en las aplicaciones del instrumento propuesto con respecto al instrumento que manejaba la Universidad Autónoma Metropolitana UAM Azcapotzalco.

Contar con herramientas como esta es importante, ya que cualquier empresa requiere técnicas de valoración de personal que le permitan no sólo el mejoramiento de las tareas realizadas, sino también la actualización de análisis y perfiles de puestos que faciliten las funciones propias de recursos humanos, como la capacitación, la selección de personal, etc., además permite colocar a las personas idóneas en cada puesto de acuerdo con las funciones que en éste se llevan a cabo, lo cual traería como consecuencias un rendimiento y una productividad mayor por parte de los trabajadores.

El tener un manual con análisis y perfil de puestos ayudará a esta institución a favorecer los procesos de recursos humanos, puesto que contará con un instrumento con elementos de juicio y sobre todo objetivos, necesarios para cualquier empresa u organización.

En la actualidad debido a la situación socioeconómica del país se necesita de instituciones competentes, llenas de calidad a nivel individual, grupal y organizacional, por ello es importante que cuenten con un manual que este constantemente actualizándose.

Con base en esta situación, se hace necesario contar con nuevos análisis y perfiles de puestos plasmando en ellos los requerimientos necesarios para cubrir las demandas de una institución como es la UAM, por lo que se requiere contar con personal calificado que posea características de personalidad, actitudes y valores como son el compromiso, la flexibilidad y el cambio pero sobre todo la disposición al servicio, y poder enfrentar así los cambios que exige la nación.

Durante el proceso para la realización de este proyecto se encontró que la mayoría de los trabajadores presentaba problemas para describir sus actividades, por ello fue necesario que me apoyara en una lista de

verbos que le facilitara al trabajador describir cada una de sus actividades; esta es otra de las aportaciones que podemos observar en este trabajo.

Los resultados arrojados por la aplicación del instrumento propuesto demuestran que:

- Los aplicadores del análisis de puestos consideran que es un instrumento completo.
- Es una base de utilidad antecedente para elaborar otras herramientas necesarias para la labor profesional del área de recursos humanos.
- Es necesario que los trabajadores de confianza conozcan el manual de puestos para desarrollar de manera óptima cada una de sus funciones, puesto que se encontró que la mayoría no los conocía y no sabían de su existencia.
- Es importante que en siguientes ocasiones en que se actualice el manual de puestos, exista la confianza y libertad suficientes en el o los encargados para actuar de manera autónoma durante el proceso que se requiera para el cumplimiento del objetivo.
- La realización de los instrumentos se realice conjuntamente con personal que conozca los objetivos y necesidades de la unidad.
- Por último sugerir que la actualización del manual de puestos se realice en periodos no mayores a cinco años, ya que toda organización requiere de una constante renovación, por lo que es necesario contemplar las nuevas tareas encomendadas a cada puesto, así como las características que requiere cada empleado para ejecutarlas.



## **BIBLIOGRAFIA**

**ALARCON, V. & GARCIA, R. (1980).** Análisis histórico social de la psicología del trabajo. México. Tesis UNAM-Iztacala.

**ARIAS, K. A. (2000).** Administración de recursos humanos. México. Trillas

**BASS, A. (1982).** Psicología de las organizaciones. México. Continental.

**BLUM Y NAYLOR. (1990).** Psicología industrial. México. Trillas.

**CALDERON, D. A. (1982).** Manual para administración del proceso de capacitación de personal. México. Limusa

**CHIAVENATO, I. (1998).** La psicología industrial. México. McGraw Hill.

**HALL, G. (1985).** Psicología Industrial. España. Mtz Roca.

**HOWELL, W.C. (1988).** Psicología industrial y organizacional. México. El manual moderno.

**DARLEY, J. G. (1969):** “A journal is bom”. Journal of applied psychology, 2 (10).

**DUNNETTE, D. Y KIRCHNER, K.. (1994).** Psicología industrial. México. Trillas.

**FERNANDEZ, H. (1982).** Psicología del trabajo. España. Index.

**FRENCH, W. C. (1993).** Administración de personal. México. Limusa.

**GARCIA, E. G. (1986).** Curso de capacitación para la formación de técnicos en capacitación. México. Tesis UNAM-Iztacala.

**GRADOS, J. (1988).** Calificación de méritos. Evaluación de la conducta industrial. México. Trillas.

**HARRSH, C. (1990)** El psicólogo ¿Qué hace?. México. Alhambra mexicana

**KATZ, D. (1985)** Psicología social de las organizaciones. México. Trillas.

**MARMOLEJO, I. M. (1995).** La participación del psicólogo en los procesos de desarrollo de programas motivacionales en el entrenamiento del instituto tecnológico de teléfonos de México. México. Tesis UNAM- Iztacala.

**Mc FARLAND, D. E. (1989).** Administración de personal. México. Fondo de cultura económica.

**OROZCO, S. (1980).** Importancia y papel de la psicología en la industria. Tesis UNAM.

**REYES, P. (1989).** El análisis de puestos. México. Limusa.

**ROBBINS, S. P. (1990).** Comportamiento organizacional. México Prentice Hall.

**RODRÍGUEZ, E. M. (1992).** Psicología del mexicano en el trabajo. México McGraw-Hill.

**SANCHEZ, B. (1993).** Técnicas de administración de recursos humanos. México. Limusa.

**SHEIN, E. M. (1982).** Psicología de la organización. México. Prentice Hall.

**SCHULTZ, D. P. (1988).** La psicología industrial. México. Interamericana.

**SILICEO, A. A. (1992).** Capacitación y desarrollo de personal. México. Limusa.

**WERTER, W. B. (1999).** Administración de personal y recursos humanos. México. McGraw Hill.

# **ANEXO 1**

# **ENTREVISTA**





# **ANEXO 2**

# **LISTA DE VERBOS**

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

1 hoja de 4

Nombre \_\_\_\_\_

Horario de labores \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Area \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Hay una lista de verbos en infinitivo, completa en actividad lo que realiza en su área de trabajo  
En las columnas (diaria, periódica y eventual) coloque una (x) en el periodo en el que ejecutas dicha actividad

VERBO	ACTIVIDAD	PERIODO		
		DIARIA	PERIODICA	EVENTUAL
Supervisar				
Analizar				
Apoyar				
Atender				
Elaborar				



VERBO	ACTIVIDAD	PERIODO		
		DIARIA	PERIODICA	EVENTUAL
Organizar				
Negociar				
Asistir				
Controlar				
Actualizar				
Evaluar				

VERBO	ACTIVIDAD	PERIODO		
		DIARIA	PERIODICA	EVENTUAL
Impartir				
Aplicar				
Informar				
Planear				
Coordinar				
Diseñar				



**ANEXO 3**  
**FORMATO DE**  
**ANALISIS DE**  
**PUESTOS**

<p>Titulo del puesto:</p> <p>Reporta a:</p> <p>Puestos subordinados</p>	<p>Area a la que pertenece:</p> <p>Nivel organizacional:</p> <p>Horario de trabajo:</p>
---	---

Misión del puesto:

Descripción genérica de funciones:

Descripción específica de funciones:

Formas de supervisión:

Naturaleza y alcance:

- El puesto mantiene relaciones internas con:

- El puesto mantiene relaciones externas con:

Requisitos del puesto

- Conocimientos:

- Experiencia

Rasgos biográficos:

- Edad:
- Sexo:
- Edo. Civil:

Condiciones físicas del puesto:

Actitudes:	Aptitudes:	Habilidades:	Valores:

Fecha de elaboración:

Elaborado por:

Autorizado por: