



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

EL ANALISTA DE PUESTOS, CASO PRACTICO
REALIZADO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO.

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARIA Guadalupe Bonilla Rocha



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres con todo cariño.

A mis hermanas con todo cariño

A mis sobrinos

AL CREADOR

A mi tío querido y padrino ROBERTO ROCHA B

A mi tío querido FIDEL ROCHA B

Prólogo

La investigación que hice acerca del análisis de puestos y del analista de puestos me ha llevado a pensar que el objetivo de dicha técnica es alcanzar la Justicia .

El análisis de puestos mientras más completo este será mejor .
Y que estas palabras sirvan como advertencia .

I N D I C E

PROLOGO

CAPITULO I

- A) Objeto del Análisis de puestos
- B) La función del analista de puestos
- C) Requisitos del analista de puestos
- D) La capacidad del analista de puestos
- E) La formación del analista de puestos
- F) Proceso del análisis de puestos
- G) Obtención de la información sobre el puesto
Métodos de investigación.
 - 1.- La observación
 - 2.- El cuestionario
 - 3.- La entrevista
 - 4.- Métodos Combinados
- H) La Descripción
- I) Las especificaciones
- J) Reclutamiento, selección y adiestramiento de los analistas.
- K) Adiestramiento de los analistas.

CAPITULO II

Determinación de la muestra.

CAPITULO III

Tipo de entrevista que se uso
Las entrevistas

CAPITULO IV

Cuadro con los resúmenes de las opiniones de los entrevistados y con su respectiva razón.

Cuadro con las razones de las opiniones de cada entrevistado.

CAPITULO V

Porcentajes de las razones opinadas acerca de cada uno de los temas.

Análisis de las razones de los 6 temas escogidos.

CONCLUSIONES

CAPITULO I

- A) Objeto del análisis de puestos
- B) La función del analista de puestos
- C) Requisitos del analista de puestos
- D) La capacidad del analista de puestos
- E) La formación del analista de puestos
- F) Proceso del análisis de puestos
- G) Obtención de la información sobre el puesto.
Métodos de investigación.
 - 1.- La observación
 - 2.- El cuestionario
 - 3.- La entrevista
 - 4.- Métodos Combinados
- H) La descripción
- I) Las especificaciones
- J) Reclutamiento, selección y adiestramiento de los analistas.
- K) Adiestramiento de los analistas.

Objeto del Análisis de puestos.

Fertonani y Actis Grosso dicen, que un análisis de puestos debe contestar, las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Que hace.
- 2.- ¿Cómo lo hace?
- 3.- ¿Por qué lo hace?

Estas preguntas permiten entender, a la perfección el contenido de los mismos.

LA FUNCION DEL ANALISTA DE PUESTOS. (según Fertonani y Actis Grosso). Las funciones primordiales del analista son la investigación y obtención de los datos y la redacción de las descripciones y de las especificaciones.

Casi siempre participan sólo limitadamente, en la valoración de tareas.

Debe saber separar en lo investigado, lo que es útil y lo que no lo es, profundizando sólo en los aspectos interesantes.

REQUISITOS DEL ANALISTA (según Fertonani y Actis Grosso). Debe ser personal especializado. El personal debe tener conocimientos, técnicos y reunir aptitudes.

Para el análisis es suficiente, una carrera media; pero el estudio y coordinación del plan, deben quedar bajo la responsabilidad, de un Lic. con una amplia preparación, específica y experiencia en el campo, de la organización y dirección de personal.

Debe tener una experiencia entre 3 y 4 años

CAPACIDAD DEL ANALISTA

Su capacidad estriba en que debe saber, si ya tiene la información suficiente y completa o bien si han quedado lagunas. (José Inés Peiro). Debe poseer capacidad de observación, habilidad analítica, infundir simpatía y confianza y tener facilidad de expresión, así como buena memoria (Dolores Peredo Pino).

Los analistas deben ser capaces de: (según Rafael - J. Hernández).

1.- Manejar eficientemente, sus trabajos en debida coordinación con el sistema en su totalidad.

2.- Interpretar en forma conveniente y adecuada todas las funciones de orden técnico y administrativo, lo mismo de aspectos de ingeniería industrial, que de contabilidad.

Los analistas deben tener un conocimiento pleno de las doctrinas y técnicas que intervienen en los análisis de Puestos, y un conocimiento general de la empresa en donde van a realizar los análisis, sus políticas, normas, programas y perspectivas.

3.- Debe tener libertad, para tomar decisiones prudentes, en casos de emergencia y motivo de dificultades imprevistas, con referencia a su trabajo analítico.

FORMACION DEL ANALISTA (según José Inés Peiro)

Sus conocimientos deben de ser, acerca de la administración de personal, como en el análisis de puestos, también poseer conocimientos de ingeniería industrial.

Las carreras más acertadas para el análisis de puestos son la de Licenciado en Administración, Lic. en Relaciones Industriales o bien Ingeniería Industrial. Debe ser buen entrevistador y redactor.

En la realidad se puede dar el caso, de ser una persona con formación, sub-universitaria, con experiencia y formación autodidáctica.

Proceso del Análisis de puestos.- De Lucas Ortueta-Ramón, dice que hay que interpretar el análisis, como el hecho de que hay un trabajo, cuya descripción se debe hacer y que se debe responder a preguntas tales como ¿quién? ¿dónde? ¿cuándo? y ¿por qué?

OBTENCION DE LA INFORMACION SOBRE EL PUESTO. Métodos de investigación Fertoni Marco y Actis Grosso Carlo, coinciden con José Inés Peiro en que los métodos de obtención de los datos, son la observación, la entrevista y el cuestionario. Además estos tres métodos se pueden combinar entre sí.

La observación.- El analista debe acudir, al lugar donde el empleado o los empleados, realizan sus tareas y observar sin entrevistar al empleado en lo que hace. En esto coinciden Fertoni y Actis Grosso Carlo con José Inés Peiro.

José Inés Peiro nos dice, que el analista debe observar, el tiempo que le llevan, la calidad, precisión u rapidez que se requiere, en el medio ambiente, en que se desempeñan.

Puy Hernández propone un esquema, para usarse antes de realizar la entrevista y la observación, simultáneamente como:

- Sueldo o Jornal
- Primas e incentivos
- Horas extraordinarias
- Formación impartida por la empresa previa a la ocupación del puesto.
- Promoción prevista del mismo
- Categoría profesional de quienes lo desempeñen
- Devengos extrasalariales
- Descuentos y multas
- Límites de edad, cuando se selecciona personal para el puesto en cuestión.
- Conocimientos y títulos exigidos anteriormente al ingreso
- Experiencia anterior exigida
- Sexo
- Cualidades personales
- Horario de trabajo

Hasta aquí llega el esquema que propone Puy Hernández F.

Fertonani y Actis Grosso coinciden con José Inés Peiro, en que ESTAS OBSERVACIONES, servirán para los fines de la descripción y la especificación.

José Inés Peiro dice que la descripción y especificación deben contener:

- 1.- Identificación del Puesto
- 2.- Lista de funciones que incluye
- 3.- Especificación de la habilidad, esfuerzo y responsabilidad que requiere.
- 4.- Detalle de las condiciones de trabajo.

Fertonani y Actis Grosso dicen que la observación debe ser:

- a).- Directa
- b).- Inmediata
- c).- De suficiente duración
- d).- Integra
- e).- Aceptada

Las fases de la observación pueden resumirse así:

- 1.- Recogida preliminar de datos sobre el puesto
- 2.- Información al jefe y al trabajador sometido a observación, sobre los motivos de la observación.
- 3.- Observación en el lugar de trabajo, para conocer exactamente los cometidos o labores desarrollados, etc.
- 4.- Ordenación de los cometidos, durante la observación, según un criterio lógico y, en el ámbito de éste, según un criterio cronológico.
- 5.- Observación de las condiciones ambientales y organizativas.
- 6.- Integración de las observaciones, con eventuales preguntas al jefe para comprobar si se han observado todos los cometidos, etc.

EL CUESTIONARIO

Fertonani y Actis Grosso dicen que el cuestionario, debe ser contestado por los empleados y/o los superiores, - un cuestionario debe contener todas las preguntas interesantes.

Las fases de aplicación del cuestionario pueden resumirse en:

- 1.- Estudio y experimentación del cuestionario
- 2.- Distribución del cuestionario
- 3.- Contestación del cuestionario
- 4.- Recogida de los cuestionarios
- 5.- Examen de los cuestionarios
- 6.- Redacción de las descripciones y especificaciones.

El estudio del cuestionario se realiza tomando en cuenta estos elementos:

- a).- Las características de los puestos a investigar.
- b).- Los procedimientos de investigación
- c).- Las características de los cuestionarios
- d).- El tratamiento posterior

Existen varios procedimientos, para la presentación de los cuestionarios:

- a).- Entrega por parte de los superiores
- b).- Entrega por parte del analista o de los responsables de la investigación
- c).- Entrega por correo
- d).- Entrega individual
- e).- Distribución por grupos, etc.

El cuestionario se debe redactar de manera, que lo entienda el trabajador y encauzar el cuestionario a obtener los datos, que se necesitan.

Debe llevar el cuestionario, claridad y enfoque.

Un modelo de cuestionario utilizables para el análisis de puestos se expone en la siguiente hoja.

La entrevista

Primero se presenta el empleado a entrevistar, el analista debe asegurarse, que lo ha comprendido el entrevistado, perfectamente debe el analista saber desde ese momento, la disposición del empleado a la entrevista y de remover eventuales resistencias o reservas.

En general el analista debe:

1.- Conseguir interesar al entrevistado con naturalidad y sencillez, pero sin amaneramientos ni amabilidades excesivas que pueden suscitar sospecha y desconfianza.

2.- Considerar a cada individuo según su personalidad singular y tener presente, por tanto, que sus reacciones y comportamiento pueden variar de uno a otro.

3.- Evitar cortesmente pero con toda firmeza y decisión que el entrevistado aproveche la ocasión para desahogos, críticas al personal o reclamaciones subjetivas.

No se debe, de ninguna manera, transformar una entrevista de análisis en una entrevista de asistencia psicológica, para no comprometer la posibilidad de efectuar una buena investigación.

4.- No asumir actitudes de experto, de suficiencia o de impaciencia.

5.- No criticar ni las personas si la situación organizativa, aunque se noten aspectos palpablemente negativos por cuanto esto inducirá al entrevistado a ocultar o tratar de ocultar la situación efectiva.

6.- No orientar las respuestas con preguntas, observaciones o comentarios, que puedan influenciar al entrevistado.

7.- Cribar las respuestas, frenando las poco importantes y alentando las significativas.

FIGURA 7.1

Ejemplo de módulo para análisis y valoración de tareas.

Sociedad _____ Plan de análisis y valoración de tareas.

Centro de trabajo _____

Denominación del puesto: _____ Cód. _____

Unidad organizativa _____ / _____ / _____ / -

Clase _____ Puntos _____ N de adscritos al puesto _____

Número del cometido	Descripción de los cometidos
% del tiempo laboral	
Instalaciones y utillajes	

(9) Fertoni Marco y Actis Grosso Carlo "Análisis y Valoración de tareas".

FIGURA 7.1

Ejemplo de módulo para análisis y valoración de tareas.

Sociedad _____ Plan de análisis y valoración de tareas.

Centro de trabajo _____

Denominación del puesto: _____ Cód. _____

Unidad organizativa _____ / _____ / _____ / -

Clase _____ Puntos _____ N de adscritos al puesto _____

Número del cometido	Descripción de los cometidos
% del tiempo laboral	
Instalaciones y utillajes	

(9) Fertoni Marco y Actis Grosso Carlo "Análisis y Valoración de tareas".

FIGURA 7.1 (2a. página)

Cometidos ocasionales o en sustitución de otros

(10) Fertoni Marco y Actis Grosso Carlo "Análisis y Valoración de tareas.

FIGURA 7.1. (3a. Página)

Esfuerzo físico:
Condiciones ambientales:
Riesgos:
Responsabilidad por materiales y productos:
Responsabilidad por maquinaria y utillaje:
Responsabilidad por el proceso productivo:
Responsabilidad por el trabajo de otros:
Conocimiento y capacidad profesional:
Nivel intelectual:
Ordenes y ayudas:

(11) Fertoni Marco y Actis Grosso Carlo "Análisis y Valoración de tareas".

FIGURA 7.1. (4a. Página)

Control:
Dificultad de las decisiones
Porte exterior
Aptitudes:

Datos Complementarios

- Horario de trabajo
- Condiciones Organizativas
- De qué puesto procede cómo
- A qué puesto puede llegar Cómo
- En qué otros puestos puede ser
utilizado sin especial adiestramiento
- Adiestramiento necesario para rendir el standard
normal de producción.

- Datos de la colocación
- Otros datos

Fecha del análisis	realizado por	Aprobado por
Fecha de revisión	realizado por	Aprobado por
Fecha de la revisión	realizado por	Aprobado por
Fecha de la revisión	realizado por	Aprobado por

(12) Fertoni Marco y Actis Grosso Carlo "Análisis y Valoración de tareas.

FIGURA 7.4

Ficha de análisis para puestos de empleados

Stipel	Puesto Núm.	Actividad núm.	Hoja A. Núm.	
Análisis de los Cometi-- dos	Documento Empleado	Origen de los datos y materia les.	Destino de los datos- y materia- les.	Frecuencia Ob-- Indicada ser-- va-- cio- nes.

(13) Ferttonani Marco y Actis Grosso Carlo "Análisis y Valo-
ración de tareas".

Questionario para el análisis de los requisitos de un puesto.

Para puestos de oficina.

I.- Habilidad

1.- Experiencia

A) ¿ Cuánta experiencia se requiere sea en otros - puestos de la la empresa, o bien en otras empresas, antes - de considerarse que el empleado se encuentra capacitado para desempeñar este puesto que se está analizando?

Años y meses: _____

B) ¿ Cuánto tiempo necesita el empleado ocupar este puesto antes de poder desempeñarlo satisfactoriamente?

2.- Conocimientos Básicos y Escolares

¿, Qué preparación escolar se necesita para poder de sempear este puesto? Si acaso no se necesitan estudios se cundarios o especiales, ¿qué conocimientos se requieren?

II.- Esfuerzo Mental

1.- Iniciativa y criterio (Supervisión recibida)

A) ¿ Es el supervisor inmediato quien fija el pro-- grama concreto de trabajo a seguir, o se desarrolla dicho - programa a discreción del empleado? ¿ De qué grado de liber tad goza el empleado en este sentido?

B) Con qué frecuencia y con qué minuciosidad revisa el supervisor inmediato el trabajo del ocupante de este puesto? _____

C) ¿Qué asuntos se consultan con el supervisor inmediato? ¿En qué casos? _____

D) ¿Necesita acaso el ocupante de este puesto leer y analizar escritos? _____
 ¿Con qué frecuencia? _____

E) ¿Necesita acaso el ocupante de este puesto juzgar por su propia cuenta? En caso afirmativo, de usted algunos ejemplos:

2.- Concentración y Volumen de Trabajo.

A) Señale usted el grado de concentración mental que se requiere en este puesto:

Más que regular _____ Regular _____ Poca _____
 Intensa _____

B) Indique con qué frecuencia se requiere esta concentración

Eventualmente _____ Frecuentemente _____
 Casi continua _____ Continuamente _____

C) ¿Existen interrupciones o distracciones? Explique:

D) ¿ A qué ritmo trabaja el empleado? _____

3.- Exactitud o Precisión en el trabajo (Consecuencia de errores)

A) ¿ Qué consecuencias se siguen de que este empleado se equivoque o cometa un error? ¿ Qué pérdida aproximada podría sufrir la compañía como consecuencia de lo mismo? -

B) ¿ Cuanto tiempo transcurrirá antes de descubrirse el error? _____

C) ¿ Quien sería el primero en darse cuenta del error? _____

D) ¿ A quién perjudicaría directamente el error? -

III.- Responsabilidad

1.1 Responsabilidad por dinero y datos confidenciales.

A) Maneja dinero el empleado? En caso afirmativo, -
¿ Cuánto es el máximo que llega a manejar en una sola operación? _____

B) ¿ Tiene facultad el empleado para autorizar la salida de fondos? ¿Hasta que cantidad? _____

C) ¿ Se requiere que este empleado conozca y maneje algunos datos confidenciales? _____

D) ¿ Qué consecuencias acarrearía la divulgación de estos datos ? _____

2.- Responsabilidad por sus Relaciones con otras personas.

A) ¿ Requiere acaso este puesto que su ocupante man tenga relaciones con otros individuos, sea personalmente o por teléfono, como parte integrante de sus atributos normales? _____

B) Señale usted con quiénes y si es posible el número aproximado:

En su propio grupo de trabajo: _____

En otros departamentos _____

En otras empresas: _____

Clientes: _____

El público en general: _____

C) ¿ Con qué objeto se requieren estas relaciones? -

D) ¿ Con que frecuencia? _____

3.- Supervisión hecha a subordinados.

A) ¿ A cuántas personas supervisa directa o indirectamente este empleado? _____

B) Señale los puestos que supervisa: _____

C) ¿ Entrena o adiestra este empleado a otras personas? ¿ A quiénes? _____

IV.- Condiciones de Trabajo.

1.- Monotonía

A) En términos generales: ¿ Qué tipo de trabajo desempeñó este empleado?:

Muy repetitivo _____ Algo repetitivo _____
 Algo Variado _____ Muy Variado _____

B) Señale usted la complejidad de este trabajo:

Sencillo _____ Rutinario _____
 Complicado _____ Muy complicado _____

2.- Describa usted las condiciones generales del puesto, tomando en cuenta iluminación, temperatura, ruidos, ventilación, etc.

Vo.Bo. _____ Vo. Bo. _____
 Supervisor del puesto anali zado. Analista

Vo. Bo. _____
 Jefe del Depto. de Personal

Lic. José Inés Peiro. El Análisis de puestos y las posibilidades que ofrece su aplicación. Monterrey, N. L.; Méx. 1970.

Lectura Crítica.

- 8.- Proponer preguntas claras y precisas.
- 9.- No dar la impresión, haciendo preguntas de control de que se trata de pillar en contradicción al entrevistado.
- 10.- Evitar discusiones sobre los aspectos retributivos, particularmente cuando el análisis es utilizado para la valoración de tareas.
- 11.- Seguir un orden lógico al proponer las preguntas, pero con una cierta elasticidad, no frenando las respuestas dadas a una pregunta cuando puedan ser interesantes para otra.
- 12.- Separar la expresión de opiniones y los comentarios de los hechos manifestados por el entrevistado.
- 13.- No poner en evidencia al entrevistado cuando no sepa responder o responda inapropiadamente.
- 14.- Recoger, los datos depurandolos de todo lo que puedan ser interpretaciones, valoraciones o impresiones del entrevistado o del analista.
- 15.- No dejarse influenciar por los conocimientos que se tengan del trabajo que se analiza, ni por las opiniones propias o de otros sobre la persona que se entrevista.
- 16.- No dar consejos sobre el modo de desarrollar el trabajo.
- 17.- No excitar la "curiosidad" llevándola a límites de chismorreo.

18.- Interrumpir al entrevistado decididamente cuando comience a divagar.

19.- Tranquilizarlo si se encuentra preocupado o nervioso.

20.- Interrumpir la entrevista si el empleado es reclamado con urgencia.

21.- Tomar nota sobre la marcha de todos los elementos interesantes que se puedan presentar, sin fiarse nunca de la memoria.

22.- No dar a entender que se conoce bien el trabajo y el ambiente para no atemorizar al entrevistado.

23.- Tener sentido de la perspectiva y una actitud extraña al trabajo concreto que se examina.

24.- Usar una terminología adecuada, pero sólo cuando se está seguro de ella; es preferible reconocer abiertamente que se desconocen los términos del trabajo que se analiza, antes que ponerse en ridículo usando algunos de ellos impropiaamente.

La hipótesis de trabajo se obtiene, pidiendo al Supervisor, la definición del puesto, y una primera idea de la ubicación del mismo, dentro de la organización, desde donde debe partir el analista.

El analista debe explicar, clara y satisfactoriamente al trabajador de lo contrario, se puede mostrar el trabajador, reservado y rebuscado.

El analista debe ponerse a la altura del lenguaje del trabajador, es decir, un lenguaje rústico y sencillo.

El analista debe de ser reclutado, entre el personal más capaz de la empresa.

METODOS COMBINADOS

Fertonani y Actis Grosso dicen, que cada uno de los tres métodos, es decir la observación, cuestionario y entrevista tienen sus ventajas y desventajas.

El método depende de la situación empresarial y de los objetivos a alcanzar, por regla general se combinan y así se tienen mayor validez.

Las combinaciones pueden ser:

1.- Cuestionario contestado por el jefe y/o los empleados y posterior entrevista.

2.- Cuestionario contestado por el jefe y/o el empleado, y posterior observación.

3.- Cuestionario contestado por el jefe y/o por el empleado y posterior observación y entrevista.

4.- Entrevista al empleado y observación y aprobación de los superiores.

LA DESCRIPCION (Según Fertonani y Actis Grosso, José Inés Peiro y Antonio Pinilla) por regla general, los datos recogidos en la investigación, se trata del método que se trate, son ordenados en la ficha de análisis, para utilizarse posteriormente.

Los datos recavados son ordenados por el analista, y estandarizados, en esta fase el analista interpreta o acompleta el material, ateniéndose a los resultados de su investigación sin hacer conclusiones apresuradas.

Observaciones o críticas

Los datos en bruto no pueden ser utilizados, con seguridad por lo cual, es importante la fase de la descripción.

La ficha de análisis es un impreso muy simple. Se supone normalmente de cuatro partes.

- 1.- Datos de carácter general
- 2.- La descripción de los cometidos
- 3.- Las especificaciones
- 4.- Datos Complementarios

COMO REDACTAR LA DESCRIPCION

La descripción la debe realizar el analista en su propia oficina, examinando los diversos datos obtenidos, bien sea con los cuestionarios, o con las entrevistas, ordenando las diversas respuestas y desechando lo innecesario.

LA DESCRIPCION DEL PUESTO

La descripción es un producto del análisis, que consiste en un reporte escrito acerca del contenido de un puesto, con base en las funciones que comprende.

Consiste en obtener una auténtica síntesis, de lo analizado y en presentar dichos datos en forma clara, lógica y correcta.

Una descripción de puestos, está integrada en partes.

- 1.- La identificación del puesto
 - a).- Título del puesto
 - b).- Departamento
 - c).- Sección
 - d).- Supervisor inmediato
 - e).- Ficha de análisis
- 2.- Definición del puesto
- 3.- Contenido del puesto
 - a).- Funciones cotidianas
 - b).- Funciones periódicas
 - c).- Funciones esporádicas
- 4.- Accesorios del puesto:
 - a).- Productos o materiales que se manejan
 - b).- Equipo que se utiliza
 - c).- Lugar dónde se ejecutan las funciones

En la hoja siguiente se muestra un ejemplo de como hacer la descripción de un puesto según José Inés Peiro.

Antonio Pinilla, Rector de la Universidad de Lima, nos dice lo siguiente acerca de la descripción de puestos.

La descripción debe contener los resultados del análisis, el título del puesto, las funciones que incluye, las responsabilidades y autoridades, la relación con otras funciones, la ordenación y coordinación con los demás puestos.

LAS ESPECIFICACIONES

Mediante una actividad de interpretación, de valoración y de síntesis se pasa a las especificaciones, según Fertonani y Actis Grosso.

DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS DE OFICINA

Puesto: "Secretaria de Ventas"

Descripción del puesto

Su actividad principal consiste en la recepción de pedidos y su acuse de recibo por el medio en que se recibieron; investiga la solvencia de nuevos clientes; atiende a los que lleguen personalmente a la planta; recibe dictado de cartas y las transcribe a máquina, así como también cualquier escrito que se presente en el departamento; lleva los archivos de departamento.

Funciones Específicas del Puesto.

- 1.- Recibe la correspondencia, se entera de su contenido y la separa.
- 2.- Hace órdenes de ventas y las pasa al departamento de Acabados; envía una copia al cliente.
- 3.- Se acusa recibo a todo pedido recibido
- 4.- Atiende a los clientes personalmente cuando llegan a la planta.
- 5.- Registra los pedidos recibidos por TELEX y los anota en un diario.
- 6.- Diariamente comunica a México los pedidos que se le enviaron.
- 7.- Contesta correspondencia de información sobre precios, plazos, etc.
- 8.- Recibe o envía información en general, utilizando el TELEX.

9.- Está pendiente de la existencia de folletos de información a clientes.

10.- Notifica a México de los pedidos recibidos que corresponden a su zona.

11.- Se cerciora, antes de pasar una orden de venta, que el cliente a enviarse el pedido, no está en la lista sujeta a autorización; de lo contrario lo comunica a Contabilidad.

12.- Obtiene referencias de clientes nuevos

13.- Verifica con acabado los pedidos enviados

14.- De todo cheque que recibe, formula un reporte que lo pasa a Caja Chica.

15.- Lleva los archivos; correspondencia, pedidos, facturas, copia de lo recibido por TELEX y de la papalería de ventas en general.

Funciones Periódicas y Esporádicas.

1.- Hace los informes de ventas con base en las facturas, especificando totales en rollos y hojas, calidades, pesos y valores.

2.- Recibe a toda persona que en calidad de visitante llega a la planta.

Lic. Inés Peiro José "El análisis de puestos y las posibilidades que ofrece su aplicación".

La especificación de un puesto, es conveniente hacerla con términos cuantitativos, así se evita la subjetividad.

José Inés Peiro dice: que hay que enderezar un análisis, en torno a la habilidad, esfuerzo responsabilidades y condiciones de trabajo.

Las especificaciones incluyen el esfuerzo y los diferentes tipos de responsabilidades que incluye un puesto - como:

- a).- Responsabilidad por persona
- b).- Responsabilidad por funciones
- c).- Responsabilidad por valores.

Es la especificación según Riebeling Ochoa, la fuente primordial, para una adecuada selección. Dicho autor dice, los requisitos que incluye un puesto y que forman la especificación, se pueden agrupar, en cuatro grandes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Estos grandes factores se subdividen, en otros más específicos como: conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidades en bienes, equipo o trámites, medio ambiente y riesgos.

RECLUTAMIENTO, SELECCION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS ANALISTAS

El analista debe ser reclutado y seleccionado cuidadosamente; e instruido, para operar, con un buen estandar cualitativo y cuantitativo.

La preparación del analista tiene lugar mediante, - un período de adiestramiento y otro de aprendizaje, por último la experiencia del trabajo efectivo.

Según Agustín Reyes Ponce, la preparación del analista debe consistir en conocer la técnica, tener idea general de los sistemas de producción en la empresa, un recorrido general por toda la empresa y a la vez recibir explicaciones que les ayuden a apreciar más los elementos de cada puesto.

Para desarrollar la capacidad del analista de tareas, es necesario un cuidadoso adiestramiento.

El aprendizaje de los analistas debe consistir, en hacer análisis de puestos, que sean revisados por el jefe de analistas.

ADIESTRAMIENTO DE ANALISTAS

Emplie un manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puestos, el cual debe ser utilizado en un curso planeado y formal de adiestramiento. Sin embargo como no siempre es posible realizar un curso de esta naturaleza, el manual proporciona a los lectores un procedimiento que debe seguir el analista que busca adiestrarse personalmente sobre principios y métodos que lo involucren.

Procedimiento para autoadiestramiento.

Al programa de análisis del puesto en su forma escrita se lo llamará invariablemente "Cédula del programa", la cual no analiza al puesto, sino que es el esqueleto o forma en la que se registra el análisis.

Cuando el analista haga un análisis de puestos debe de recordar que un programa de análisis solamente es una guía en la que puede registrarse uniformemente la información sobre el puesto. Generalmente, los conceptos que comprenda la cédula del programa serán adecuados para abarcar la mayoría de los tipos de puestos que se presentan.

Igualmente, la discusión relativa a cada uno de los conceptos se encontrará lo suficientemente completa para guiar al analista, al consignar los datos pertinentes de muchos puestos.

Sin embargo, ocasionalmente pueden hallarse puestos que no pueden tratarse adecuadamente por el procedimiento usual. Tampoco todos los puestos pueden incluir cada concepto que se marca en el programa. Por estas razones, el analista no debe considerar al programa ni al manual como absolutos e inflexibles.

El propósito básico del programa no presenta una idea precisa y completa de todos los factores tangibles e intangibles involucrados en un puesto.

Para asegurar la consecución o el logro de este objetivo, el analista nunca debe intentar adaptar el puesto al programa.

Más bien debe sentirse en libertad de hacer los comentarios, las anotaciones o las enmiendas necesarias para superar cualquier limitación que el programa pueda tener con respecto a los detalles relativos a un puesto en particular; el analista también debe sentirse en libertad de apartarse de los métodos y procedimientos del manual si así lo juzga necesario, en interés de la claridad y eficiencia, o bien si el propósito específico para hacer el análisis no está adecuadamente reflejado por medio de la aplicación de los métodos y procedimientos del manual.

El analista, sin embargo debe estar seguro de que cualquier desviación con respecto al manual contribuirá a la calidad del programa.

La responsabilidad de la preparación completa, clara y concisa de las cédulas de programas de análisis de puestos descansa principalmente en el analista.

Cuando el analista obtiene toda la información y registros en la forma que se explica en este manual, se tendrán programas aceptables.

Desarrollo de los procedimientos para autoadiestramiento.

Primera.- Propósito del análisis de puestos.

Procedimientos empleados para obtener una información concreta y específica sobre los aspectos más intangibles de los puestos.

Información completa relativa, a las labores de los puestos y su nivel de dificultad relativa, también nos da información sobre consideraciones como, por ejemplo, las relaciones interiores en la planta.

Esta información es extremadamente importante al relacionar los puestos en términos de similitudes básicas.

Sin embargo, el enfoque de las descripciones de puestos es natural o espontánea desde el punto de vista de la utilidad en las operaciones de reclutamiento, asignación, asesoramiento y utilización y, por el contrario, el enfoque que únicamente consigna hechos es el principal objetivo de la cédula del programa.

Uso de la información que se obtiene por medio del análisis de puestos.

A) Para reclutamiento y colocación.- Una información detallada sobre los puestos coloca sobre una base objetiva el reclutamiento y colocación del personal.

B) Orientación o asesoría vocacional.- El orientador vocacional podrá dar consejos a los trabajadores, especialmente a los jóvenes, a los físicos y mentalmente incapaces y a los inexpertos si se tiene una información precisa y adecuada acerca de los puestos sobre los que pueda dar consejo gracias a la información proveniente de los análisis de puestos.

C) Valuación del puesto y del empleado

El análisis permite relacionar las aptitudes y capacidades demostradas por el trabajador con los factores ocupacionales y demandas, con objeto de mostrar adecuadamente el comportamiento del empleado.

Los puestos deben valorarse objetivamente con objeto de asegurar pagos equitativos de sueldos y salarios y para mantener una operación ordenada y económica.

La valuación objetiva de los puestos requiere análisis cuidadosos de los grados relativos de destreza o de dificultad en los puestos.

D) Adiestramiento

Los trabajadores no pueden entrenarse adecuadamente a no ser que la naturaleza, obligaciones, responsabilidades y otros factores similares de los puestos para los cuales son entrenados sean bien conocidos.

E) Mejor utilización de los trabajadores.- Los análisis de puestos proporcionan también las bases para un nuevo estudio de la ingeniería de puestos, estableciendo ideas claras y concisas de los puestos individuales y señalando la nueva asignación de labores para una producción más eficiente.

F) Seguridad Industrial, Sanidad e investigaciones Médicas.

La ingeniería de seguridad industrializa los análisis de puestos para localizar las fuentes potenciales de peligros ocupacionales y para desarrollar los procedimientos de seguridad que eliminen esos peligros.

El cansancio y las enfermedades de trabajo pueden originarse por la naturaleza del puesto y por el ambiente que le rodea.

G) Relaciones Laborales y política para el personal interno.- Las declaraciones precisas sobre funciones y responsabilidades que tengan todos los puestos de una empresa son resultado de los análisis de puestos. Estas declaraciones definen y describen las etapas de promoción o ascenso y por esto se vuelven factores esenciales para el mantenimiento de una buena moral.

También por medio del análisis de puestos se determina que ocupaciones son convenientes para la mujer y la de terminación de los límites de autoridad.

Segunda.- Estudio de la definición de puesto.

En primer lugar debe el analista entender el significado de puesto que se usa en el manual, después debe estudiar el significado del término "análisis del puesto".

Significado de puesto.- Aquí comparo la definición de "puesto con otras definiciones de puesto a la vez hago resaltar sus similitudes y diferencias.

Los siguientes términos son significativos para un entendimiento de la estructura básica del puesto y de los análisis del mismo:

I.- Elemento.- Es la parte más pequeña en la que es practicable subdividir, cualquier actividad del trabajo sin analizar movimientos separados, cambios y procesos mentales involucrados. El elemento es una unidad de trabajo, que describe en detalle los métodos, procedimientos y técnicas involucradas en una porción de un puesto.

2.- Tarea o deber, formado por uno o más elementos, es una de las principales actividades distintivas que constituyen las etapas lógicas y necesarias en el trabajo desarrollado por el trabajador.

La tarea es la unidad de trabajo (pág. 22 del Manual) que trata con los métodos, procedimientos y técnicas (el "que", el "como" y el "porque") por medio de las cuales se ejecutan las partes de un puesto.

Una tarea o deber es creada en dondequiera que el esfuerzo humano en términos de uno o más elementos, debe ejercerse para un propósito específico. El esfuerzo puede ser físico, como jalar y levantar, o mental, como planear y explicar.

Cada tarea, deber o labor tiene ciertas características distinguibles.

a) Generalmente la tarea está reconocida, por ser una de las principales responsabilidades del trabajador.

b) La tarea o labor ocupa una porción significativa del tiempo de trabajo del trabajador.

c) La tarea o labor involucra operaciones de trabajo que utilizan estrechamente las aptitudes relacionadas, los conocimientos y las capacidades.

d) La tarea o labor se ejecuta para algún propósito, por medio de algún método, de acuerdo con cierto estándar o norma, en cuanto a rapidez, precisión, calidad y cantidad.

Esta norma puede ser proporcionada por el mismo trabajador mediante ensayos o tanteos o como resultado de la

experiencia, puede ser proporcionada al trabajador por su supervisor en forma de instrucciones orales, escritas o gráficas, o bien puede existir en la forma de disposiciones, procedimientos de operación publicados o medios similares.

Las tareas o deberes pueden considerarse principales o secundarios, dependiendo tanto de la extensión con la que ellos establezcan demandas para aptitudes, conocimientos, destreza, capacidades físicas y características personales, como el porcentaje de trabajo involucrado para su ejecución.

3.- Posición es un agregado o conjunto de tareas o deberes con sus relativas responsabilidades. Cada posición tiene características que la distinguen y por las que puede ser reconocida:

a) La posición tiene una amplitud y propósito definidos.

b) La posición exige el servicio de tiempo completo de un trabajador.

c) La posición involucra hacer el trabajo que utiliza las aptitudes, conocimientos y capacidades relativas.

4.- Puesto.- Puede definirse como un grupo de posiciones que son idénticas con respecto a sus tareas o labores principales y significativas; y lo suficientemente parecidas para justificar que sean cubiertas con un simple análisis.

La primera etapa en el análisis de puestos es una determinación exacta de lo que son los puestos y sus límites precisos o, lo que es lo mismo, analizar donde empiezan los puestos y dónde terminan. El analista debe tener la ca

pacidad para ir al interior de un departamento o de otra -
 unidad de organización de una planta industrial y determi--
 nar el número exacto, naturaleza y relaciones de los traba-
 jos en ese departamento.

Comparación de la definición de puesto del manual -
 con otras definiciones de puesto. Similitudes y Diferencias.

Los apuntes de la facultad de Contaduría y Adminis-
 tración de la materia Recursos Humanos con fecha de 1971, -
 dice:

Puesto es el conjunto de operaciones cualidades, -
 responsabilidades y condiciones, que forman una unidad de -
 trabajo específica e impersonal.

Comparada con la definición de puesto del manual en-
 cuentro la similitud en que ambas incluyen las responsabili-
 dades que se tienen al adquirir un puesto.

a) La definición del manual dice que puesto es la -
 relación que hay entre las tareas y sus posiciones y entre-
 ellas deben ser idénticas. Es decir que dentro de las posi-
 ciones existen tareas que tienen sus relativas responsabili-
 dades. Y todo esto a la vez debe tener otras tareas a las
 cuales deben ser idénticas sus posiciones. Mientras que en
 la definición de la facultad de Contaduría y Administración
 dice que las responsabilidades forman parte del conjunto que
 forman un puesto. Es decir no hace la aclaración de ¿qué -
 es posición? Ni la relación que existe entre una posición y
 tarea.

b) La definición del manual dice que elemento es -
 una unidad de trabajo que describe en detalle los métodos,-
 procedimientos y técnicas involucradas en una porción de un-

puesto. Y varios elementos o bien un sólo forma una tarea. Mientras que la definición de la Facultad de Contaduría sólo dice que puesto es el conjunto de operaciones etc. etc., que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. - Es decir no aclara que tipo de operaciones (si físicas o mentales) forman parte del conjunto de lo que es puesto.

c) En cuanto a las condiciones de que habla la definición de puesto según la facultad de Contaduría y Administración dice que son parte del conjunto que forma un puesto. Mientras que la definición del manual sólo se refiere al tiempo en que se hace una tarea y esto es una característica de la tarea. Y también una posición tiene o exige tiempo por parte del trabajador.

d) En cuanto a las cualidades de que habla la definición de puesto de la facultad no especifica que cualidades. Mientras que la definición del manual si habla del esfuerzo del que requiere una tarea. Y la tarea tiene la característica de involucrar operaciones de trabajo que utilizan aptitudes relacionadas, conocimientos y capacidades y según la extensión de demanda de aptitudes, conocimientos, destreza, capacidades físicas y características personales o el porcentaje involucrado para su ejecución las tareas pueden según lo anterior clasificarse en primarias y secundarias.

Comparación de la definición de puesto del manual con la definición de puesto del libro del Instituto Tecnológico y de estudios Superiores de Monterrey del Lic. José Inés Peiro.

a) La definición del libro del Lic. José Inés Peiro dice que puesto es un conjunto de funciones concretas etc. pero no dice como el manual que elemento es una unidad de trabajo que describe en detalle los métodos, procedimientos y técnicas involucradas en una porción de un puesto.

b) El manual sólo habla de que tarea o labor involucra operaciones de trabajo que utilizan estrechamente las aptitudes relacionadas los conocimientos y las capacidades. Mientras que la definición del Lic. José Inés Peiro dice - que un puesto exige de una persona un cierto grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad.

Significado del término "Análisis del puesto".

El manual dice que el análisis de puestos se define como el proceso de determinación (mediante observación, entrevistas y estudio) y reporte de las actividades y requisitos del trabajador, así como de los factores técnicos y ambientales de un puesto específico. El análisis es la determinación de las tareas que integran el puesto y de las aptitudes, conocimientos, capacidades exigidas al trabajador para un rendimiento exitoso en el puesto.

Tercera.- Antes de seguir adelante, el analista debe familiarizarse con un puesto que pueda ser utilizado en el trabajo práctico a seguir. El analista no debe intentar en ese momento analizar el puesto.- Más bien investigar todo lo que pueda en relación al trabajo y redactar sus conclusiones en forma simple y objetiva.

Para lo cual escogí el puesto de secretaria. Observé durante una semana el trabajo de una de las secretarías de la facultad de Contaduría y Administración, perteneciente al departamento de Exámenes Profesionales.

La secretaria se encarga de asuntos relacionados con los seminarios de investigación ya sean contables o administrativos además con los exámenes profesionales.

Aunque también hay otras secretarías encargadas de asuntos relacionados con los exámenes profesionales pero no en el mismo aspecto que la secretaria a la que yo observé.

Cuarta.- Cuando el analista esté seguro que entiende completamente el alcance del puesto, debe pasar a la sección titulada trabajo desarrollado (página 33 del manual). Después que haya estudiado las instrucciones, debe redactar para el puesto y en forma correcta la parte de "Trabajo desarrollado". Luego verificar que cada elemento de trabajo proporcione una respuesta a las preguntas qué, cómo y porqué.

A) Debe dar una imagen correcta de la identidad, propósito, contenido y requisitos de cada puesto, pero esto no significa que el concepto debe constar de una frase introductoria.

La función de la frase es dar al lector un concepto global del propósito, naturaleza y magnitud de las labores desarrolladas y mostrar en general, cómo éste puesto se diferencia de otros.

Al escribir esta introducción, el analista debe preguntarse:

- 1.- ¿Cuál es el factor más relevante de este trabajo que lo diferencia de otros?
- 2.- ¿Qué palabras puedo emplear para escribir esta frase, que proporcionen el significado más preciso a la persona que utilizará el programa?
- 3.- ¿Qué detalles debo agregar a la frase para que aclare la imagen total del puesto?

Unas frases iniciales típicas que transmiten esta idea podrían ser las siguientes:

10. Operador de Máquina de Torno, Primera Clase.
20. Operador de Herramientas para Moldes de Madera.

B) Para los puestos que no tienen un ciclo regular de operaciones el analista debe utilizar una ordenación funcional de las tareas y deberes de ese puesto.

Lo más importante es ordenar la explicación de tal modo que el lector no informado pueda tener una idea clara del trabajo desarrollado en el puesto.

C) Lo fundamental para dar un concepto claro del trabajo desarrollado en un empleo es el estilo con que el analista prepara su presentación.

La presentación debe ser una descripción informativa concisa bien redactada, de fácil lectura y construida según los lineamientos de la organización decidida.

Lo necesario e importante es observar y evaluar con precisión todos los detalles del puesto y luego segregar y registrar únicamente aquellos que se refieren al "qué", al "cómo" y al "porqué".

D) La cuarta parte de la fórmula de análisis del puesto, que es aptitud involucrada, también debe ser cuidadosamente considerada al presentar cada tarea de un puesto. La "aptitud involucrada" consta de factores como responsabilidad, aptitud y precisión, y conocimiento del puesto; factores que serán considerados en la sección de Requisitos de comportamiento. Donde sea factible, el trabajo desarrollado siempre debe ser redactado en tal forma que la aptitud -

involucrada en las tareas pueda ser directamente relacionada con los requisitos de comportamiento.

El analista debe dividir al puesto en sus tareas principales y asignar una explicación numerada a cada una.

El estilo que siempre debe adoptarse para redactar la sección de trabajo desarrollado debe ajustarse a cuatro reglas básicas que rigen para la mayoría de los textos escritos sobre análisis de ocupaciones:

- 1.- Debe utilizarse un estilo breve y claro.
- 2.- Cada frase debe empezar con un verbo.
- 3.- En todo el texto debe emplearse el tiempo presente.
- 4.- Todas las palabras que se empleen deben proporcionar la información fundamental y las superfluas deben omitirse.

El uso de frases largas y complicadas debe evitarse ya que probablemente esas dos prácticas confunden y engañan al lector.

El analista debe tener presente la necesidad de exponer por completo una tarea, pero no debe permitir que la explicación se vuelva un estudio de movimientos.

El trabajo desarrollado debe incluir tareas que se cumplen eventualmente, así como las del ciclo normal de trabajo.

Al registrar las tareas dentro del trabajo desarrollado, el analista debe ser particularmente cuidadoso de mencionar todas las herramientas y equipo que utiliza el trabajador. Cualquier tipo especial o desusado de máquinas y equipo debe empezar con una letra inicial. Mayúscula

la primera vez que aparece en el trabajo desarrollado. Ambos, el cálculo del tiempo y el grado de destreza proporcionan valiosos indicios relativos al énfasis que debe ser impartido a las diversas tareas del puesto, por parte de los encargados de procesar datos del puesto.

El cálculo del tiempo debe hacerse sobre base 100 - para todas ejecutadas. Como es impracticable para el analista hacer una determinación extremadamente fina del tiempo que toma o requiere cada una de las tareas de un puesto, el analista no debe tener en cuenta ningún valor inferior - al 5 por ciento.

El grado de destreza de cada tarea debe ser indicado por las cifras 1, 2 y 3; el 1 es utilizado para expresar el mínimo grado de destreza y el "3" para el grado máximo.

La aptitud que para un puesto, puede tener calificación "3" para determinada tarea, podría sólo ameritar una calificación de "1" en otro puesto, dependiendo de lo complejo o simple de los puestos.

Al asignar el grado de destreza o aptitud y el tiempo para una tarea, ese grado debe ser anotado en primer lugar y el tiempo en segundo lugar. Las 2 cifras deben estar separadas por un guión y encerradas entre parentésis.

Así, un nivel de aptitud de "3" asignado a una tarea que consume el 60% del tiempo del trabajador sería anotado (3-60%).

A continuación aplico lo escrito en las letras A, B, C, D, al trabajo de investigación mencionado en el número - 3.

A) Secretaría de los Seminarios de Investigación y de Exámenes Profesionales.

El propósito de este nombre es dar una idea global acerca de cual es la naturaleza y magnitud de las labores desarrolladas.

B) A continuación enumero las tareas del puesto de secretaria que yo observé.

Pero antes es necesario saber que es método, procedimiento, operación.

Un método es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

Operación.- Es cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

Procedimiento.- Es la susección cronológica o secuencia de operaciones concatenadas y su método de ejecución que realizadas por una o varias personas constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ellas.

Como en este caso, la secretaria a la cual yo observé, no tiene un orden riguroso que seguir al realizar sus tareas y deberes y lo les asigné el orden que mejor me pareció.

1.- Ir recabando los datos de los maestros para formar un directorio.

2.- Hacer listas para cada profesor con los alumnos que pertenecen a su grupo.

3.- Ver que los documentos de los trámites que hacen los alumnos en la ventanilla de exámenes profesionales en la facultad de Comercio y Administración estén completos.

4.- Comparar si los nombres de los alumnos que van a presentar su examen profesional esta correcto.

5.- Recoger en la unidad administrativa el dinero para pagarle %50 a cada uno de los sinodales.

6.- Tiene que hacer los recibos o sobres de pagos de los maestros que forman los jurados.

7.- Pagar a los maestros de los exámenes profesionales.

C) A continuación desarrollo la letra C correspondiente a la parte de trabajo desarrollado.

Consiste en observar con precisión los detalles del puesto y por último registrar aquellos que se refieran al "qué" al "cómo" y al "porqué".

1.- ¿Qué debe hacer?

Ir recabando los datos de los maestro en unas hojas que tienen todos los requisitos para localizar al maestro, ¿cómo lo debe hacer? para esto debe pedirle a cada maestro sus datos o una tarjeta suya. ¿por qué debe hacerlo? con el fin de llegar a formar un directorio para la facultad.

2.- ¿Qué debe hacer? Hacer listas

¿Cómo debe hacerlo? a máquina

¿Por qué debe hacerlo? Para cada profesor en hojas especiales con los alumnos que pertenecen a su grupo.

3.- ¿Que debe hacer? Ver que los documentos de los trámites que hacen los alumnos en la ventanilla de exámenes profesionales en la facultad de comercio y Administración - estén completos ¿Cómo debe hacerlo? para esto debe revisarlos, cotejando cada uno de los documentos.

4.- ¿Qué debe hacer? tiene que hacer los recibos o sobres de pagos de los maestros que forman los jurados ¿cómo debe hacerlo? Tiene que hacerlo a máquina ¿porqué debe hacerlo? para que esten listos el día que se hace el examen profesional.

5.- ¿Que debe hacer? Recoger en la unidad administrativa el dinero para pagarle \$ 50.00 a cada uno de los si nodales ¿cómo debe hacerlo? llendo a la unidad Administrativa ¿por qué debe hacerlo? Para que en el momento en que los sinodales esten haciendo el examen profesional se les sea liquidada la cantidad convenida.

6.- ¿Qué debe hacer? Pagar a los maestros de los exámenes profesionales en el momento que esten en el salón donde se llevará a cabo el examen profesional.

¿ Cómo debe hacerlo? llendo al lugar del examen profesional ¿Por qué debe hacerlo? Para que cada uno reciba lo convenido por participar en el jurado calificador del examen profesional.

D) A continuación desarrollo la letra D correspondiente a la sección de trabajo desarrollado, tomando en cuenta las tareas enumeradas en el inciso C.

Aquí se dará importancia a la aptitud involucrada en cada tarea, dicha aptitud consta de factores como responsabilidad, aptitud, precisión y conocimiento del puesto.

La aptitud involucrada debe ser redactada de tal manera que pueda ser directamente relacionada con los requisitos del puesto.

Aquí al mencionar cada tarea el analista debe a la vez, mencionar las herramientas y equipo usados, se deben escribir la primera vez con una inicial mayúscula.

1.- La aptitud que requiere la tarea número I para escribir a Máquina es poca.

Requiere de poca precisión para hacer las hojas con los datos de los maestros.

La responsabilidad del trabajo sólo recae en la secretaria. Nadie revisa este trabajo, por lo tanto es la única responsable del trabajo.

En cuanto a conocimiento del puesto sólo requiere saber leer y escribir en español y escribir a máquina, tener buena ortografía.

Destreza y tiempo que requiere la tarea número 1 - (1-20%)

2.- La aptitud que requiere la tarea número 2 es grande pues se necesita que no lleve enmendaduras porque se hacen en hojas especiales.

La precisión que requiere es grande pues debe escribir en un sólo renglón de la hoja especial el nombre de un sólo alumno.

La responsabilidad de que este bien el trabajo sólo recae en la secretaria.

El conocimiento del puesto que requiere consiste en saber leer y escribir en español, tener buena ortografía y saber escribir bien a máquina.

Destreza y tiempo que requiere la tarea número 2 - (3-60%).

3.- Para desarrollar la tarea número 3 debe tener la capacidad de observar bien, además ver bien con la vista.

La responsabilidad de que este bien hecho este trabajo solo recae en la secretaria.

La precisión que requiere la tarea es grande pues los documentos deben estar bien revisados.

En cuanto a conocimiento del puesto sólo requiere saber leer en español.

La destreza y el tiempo utilizados en la tarea 3 es (0-40%)

4.- La aptitud que requiere la tarea número 4 para escribir a Máquina es poca.

La responsabilidad del trabajo sólo recae en la secretaria.

La precisión que se requiere al hacer la tarea consiste únicamente en no equivocarse cuando escribe los nombres de los maestros.

Los conocimientos que requiere el puesto es saber leer y escribir en español y máquina.

La destreza y tiempo requeridos son (1-30%)

5.- La aptitud que para esta tarea se requiere no existe. Lo que si requiere es que sea una persona que lo guste estar en actividad, y por lo cual no tenga problemas de mala salud.

La responsabilidad porque el trabajo este bien hecho sólo recae en la secretaria.

La precisión como secretaria no se requiere.

Los conocimientos acerca del puesto no se requieren

La destreza y el tiempo que requiere son (0-25%).

6.- Requiere de una persona activa, que le guste estar en acción.

La responsabilidad solo recae en la persona de la secretaria.

En cuanto a precisión y conocimientos del puesto no se requieren.

La destreza y el tiempo requeridos son (0-25%)

50. En la quinta parte del procedimiento de autoadestramiento, el analista debe estudiar después toda la sección "Requisitos para desempeño del trabajo" de la página 47 y a continuación revisar uno por uno de esos requisitos. Cuando haya terminado la revisión de cada uno de ellos, debe redactar el texto del requisito para el desempeño del trabajo práctico que haya elegido. El analista no debe pasar al requisito siguiente hasta que esté seguro de que el anterior está completo y comprensible.

Requisitos de comportamiento

La información obtenida aquí expresará la "destreza involucrada" en términos específicos.

Los requisitos de comportamiento están cubiertos por cuatro factores específicos: Responsabilidad, conocimiento del puesto, esfuerzo mental, destreza y precisión.

Como se explico previamente, los requisitos de comportamiento sirven principalmente para establecer el nivel de dificultad de las labores descritas en el trabajo desarrollado; al hacerlo así, ayudan a identificar las labores del puesto al clasificar el "qué" "cómo" y "porqué" descritos en el trabajo desarrollado.

Además anotar la presencia y grado de cada requisito o factor que está involucrado en la tarea o labor.

Es importante anotar también el grado en que el trabajador es o no responsable del origen del accidente.

Los requisitos de comportamiento pueden considerarse como el conjunto de dispositivos que evalúan al trabajo desarrollado, miden su grado de dificultad así como determinan la naturaleza exacta de las labores del trabajo.

Esto es el sujeto (el trabajador) ya esta identificado y cada declaración empezará entonces con palabras como "debe ser", "debe ejercer" "es responsable de" o cualquier otro término apropiado.

Responsabilidad

Este factor se relaciona con el grado de supervisión recibida y ejercida; con el número de símbolos o mar-

cas para evitar o detectar errores.

Las consideraciones o razones principales que afectan este factor son las siguientes:

1. ¿El trabajador delega trabajo a otros? ¿Cómo? -
¿A quién?
- 2.- ¿El trabajador coordina los esfuerzos de subordinados? ¿Cómo?
- 3.- ¿Es responsable el trabajador del progreso, calidad y costos del trabajo?
- 4.- ¿El trabajador entra a otros? ¿A quiénes?
- 5.- ¿Cuáles son la naturaleza y la magnitud del control de supervisión?
- 6.- ¿El trabajo requiere contacto con extraños o -
con otros que en la organización no están en la misma línea de autoridad?
¿De qué naturaleza son esos contactos y con -
quienes se tienen?
- 7.- ¿De qué naturaleza y magnitud son los compromisos contraídos?
- 8.- ¿Hasta dónde se verifica el trabajo, por parte de los demás?

Sin embargo, el analista no debe detenerse aquí. - Debe considerar las limitaciones impuestas a la responsabilidad del trabajador. Esas limitaciones, por ejemplo, el tipo de supervisión ejercida, el número de medidas fijadas para evitar o descubrir errores, los dispositivos de seguridad en máquinas y equipo para evitar lèsiones al trabajador - o a otros trabajadores, y los límites fijados a las decisiõ

nes que toma el trabajador que desarrolla sus labores bajo una supervisión muy estrecha, tiene mucha menor responsabilidad en cuanto a cantidad y calidad de la producción, que otro trabajador que ejecuta las mismas labores con poca o ninguna supervisión.

Las siguientes son declaraciones típicas necesarias para este concepto:

"Analista de Puestos": Responsable de proporcionar información destinada a gran parte de las revisiones del personal para que se progrese en el empleo de datos precisos, y de los análisis relativos a nuevos trabajos para comités de administración. Son necesarios iniciativa y criterio para clasificar correctamente las posiciones y para mantener y mejorar las técnicas de análisis de puestos. Los errores que se cometan pueden derivar en gastos innecesarios de salarios o pueden afectar considerablemente la moral del empleado antes de que esta situación sea advertida por los supervisores".

Conocimiento del puesto

Este factor se refiere al conocimiento práctico del equipo, materiales, procedimientos de trabajo, técnicas y procesos exigidos al trabajador, para el desempeño satisfactorio en un puesto.

El requisito de conocimientos prácticos comprenden los que deben adquirirse luego del nombramiento, para desarrollar eficientemente las labores del puesto, así como los conocimientos que deben tenerse previos al nombramiento o bien los adquiridos por experiencia.

También debe prestarse atención a puntos previos relativos al empleo y al conocimiento del trabajo como por ejemplo:

- 1.- Conocimiento de las máquinas y equipo utilizados.
- 2.- Conocimiento de los materiales empleados.
- 3.- Conocimiento de los procedimientos y técnicas de trabajo.
- 4.- Conocimiento del ritmo de producción y de procesos relativos al puesto.
- 5.- Conocimiento de la extensión y de los formularios de cálculo.

Al redactar los requisitos sobre conocimientos del puesto, el analista debe revisar mentalmente todas las labores observadas y determinar con precisión qué conocimientos específicos debe tener el trabajador para un comportamiento satisfactorio y la magnitud o grado alcanzado en cada conocimiento exigido. Esto únicamente se logra a través de una selección muy cuidadosa de las palabras y por declaraciones específicas.

Si se declarará "debe tener un conocimiento completo del tratamiento calorífico de metales" es una declaración muy general. En cambio si se expresara: "Debe conocer las temperaturas de tratamiento calorífico y los tipos de extinguidores que se utilizan para endurecimiento, destemple y normalización de partes de acero".

Esfuerzo mental

Se refiere al ejercicio y mantenimiento de los procesos mentales que se necesitan para llevar al cabo adecuadamente los deberes de un puesto.

Incluye la concentración mental requerida por la diversidad de trabajo o por la variedad de problemas.

Las consideraciones que afectan este factor son las siguientes:

1.- Iniciativa, que se refiere a la necesidad de encarar y resolver nuevos problemas. Esto involucra recursos mentales, capacidad analítica, tomar decisiones y la adopción de una acción independiente. Debe ser.

2.- Adaptabilidad, que se refiere a la versatilidad que se requiere del trabajador, y a la necesidad o falta de la misma, para que el trabajador maneje adecuadamente cambios rápidos que se ordenen o para llevar a cabo varias labores simultáneamente.

3.- Criterio, que se refiere a las decisiones independientes que debe tomar el trabajador en el desempeño de un puesto. Aquí debe tenerse en cuenta la importancia de los resultados obtenidos por una decisión independiente o la magnitud de la consecuencia de un criterio inadecuado.

4.- Agilidad mental, que se relaciona con la atención que requiere manejar y abastecer correctamente una máquina, atención que debe darse a través de órdenes y de la actitud alerta necesaria para evitar daños al equipo y materiales, o lesiones al personal.

Además el analista debe preguntarse cuestiones como: "¿Es un puesto rutinario o no?", "¿qué grado de supervisión recibe el trabajador?", "¿qué debe decidir el trabajador por sí mismo y cuáles son las consecuencias de falta de criterio por su parte?", "¿debe el trabajador improvisar ciertas formas de trabajo en el curso del mismo?", "¿por qué es esto necesario?". Usualmente, todos estos puntos y muchos otros indican la aplicación o el esfuerzo mental que un puesto exige del trabajador.

Debe indicar claramente el grado en que estos puntos se presentan como muy poca iniciativa en caso de tener una estrecha supervisión. O bien una adaptabilidad considerable para poder cumplir con grandes modificaciones.

Destreza y precisión

En este caso, los elementos que deben tenerse en cuenta son características como destreza, precisión, coordinación, capacidad, cuidado y aptitud necesarias para manipular, operar o procesar los materiales, herramientas, instrumentos, máquinas o medidores utilizados.

El número de unidades de trabajo producidas normalmente en un período dado, también constituye una medida de la destreza.

Las consideraciones principales que afectan este factor son:

1.- Destreza, que se relaciona con la rapidez y aptitud requeridas o la coordinación de la vista y de otros sentidos, con los músculos.

2.- Precisión, que se relaciona con el grado de precisión exigido para el manejo del producto y materiales y para el ajuste y manipulación de equipo y herramientas hasta el grado que se requiera.

Aunque la destreza, como tal, no puede expresarse específicamente en términos de la calidad o grados requeridos, está estrechamente relacionada con la precisión que en muchos casos tiene medidas específicas. Con frecuencia, la precisión del trabajo puede expresarse en términos de tolerancias permitidas, o sea más o menos en cierta cantidad con relación a una norma absoluta. Esta amplitud indica

cuánto puede desviarse el trabajo de la condición ideal sin alterar el comportamiento en el puesto.

El analista debe asegurarse que cualquier requisito sobre precisión esté relacionado con el trabajo desarrollado y con las herramientas y equipo con las que se alcanza dicha precisión.

Las siguientes son declaraciones sobre los requisitos de destreza y precisión, tomadas de las cédulas del programa:

"Modelista: Debe trabajar con un margen de tolerancias, en más o en menos, de 0.001 cm y con partes tan pequeñas como diámetros de 0.8 cm y pivotes hasta de 0.003 cm de diámetro. El tamaño promedio de una parte ya elaborada está por debajo de 0.3 cm."

A continuación aplico la parte correspondiente a Requisitos de comportamiento al puesto de secretaria que investigue.

A) Responsabilidad

1.- ¿El trabajador delega trabajo a otros? No delega trabajo a otros.

2.- ¿El trabajador coordina los esfuerzos de subordinados? no coordina los esfuerzos de subordinados.

3.- ¿Es responsable el trabajador del progreso, calidad y costos del trabajo? Si es responsable de que el trabajo progrese es decir que este a tiempo. En cuanto a la calidad y el costo también es responsable.

A continuación sólo doy la respuesta a cada una de las preguntas que corresponden a Responsabilidad, conocimiento de Puesto, Esfuerzo Mental, Destreza y Precisión.

4.- No, el trabajador no entrena a otros

5.- Ningún control de supervisión

6.- No requiere el trabajo contacto con extraños o con otros que en la organización no están en la misma línea de autoridad. El único contacto que tiene es con los alumnos que se van a presentar al examen profesional y que van con ella a pasar lista un poco antes del examen.

7.- Tiene compromisos únicamente de entregar el dinero a los maestros.

8.- Los demás no intervienen en su trabajo que desarrolla.

Además no ejercen sobre ella ninguna supervisión, ni ejerce supervisión.

La única medida para detectar errores es que otra persona corrija y revise si hay errores.

No hay dispositivos de seguridad en máquinas y equipo para evitar lesiones al trabajador.

La secretaria a la que yo observe sólo tiene que decidir el trabajo que se precisa hacer en una tarde para que esté listo en el momento que se necesita.

Conocimiento del Puesto

Los conocimientos previos al nombramiento son los conocimientos de mecanografía. Y los conocimientos que se-

A continuación sólo doy la respuesta a cada una de las preguntas que corresponden a Responsabilidad, conocimiento de Puesto, Esfuerzo Mental, Destreza y Precisión.

4.- No, el trabajador no entrena a otros

5.- Ningún control de supervisión

6.- No requiere el trabajo contacto con extraños o con otros que en la organización no están en la misma línea de autoridad. El único contacto que tiene es con los alumnos que se van a presentar al examen profesional y que van con ella a pasar lista un poco antes del examen.

7.- Tiene compromisos únicamente de entregar el dinero a los maestros.

8.- Los demás no intervienen en su trabajo que desarrolla.

Además no ejercen sobre ella ninguna supervisión, ni ejerce supervisión.

La única medida para detectar errores es que otra persona corrija y revise si hay errores.

No hay dispositivos de seguridad en máquinas y equipo para evitar lesiones al trabajador.

La secretaria a la que yo observe sólo tiene que decir el trabajo que se precisa hacer en una tarde para que esté listo en el momento que se necesita.

- Conocimiento del Puesto

Los conocimientos previos al nombramiento son los conocimientos de mecanografía. Y los conocimientos que se

requieren luego del nombramiento son nulos. En todo caso - sólo consiste en que dicha secretaria tenga conciencia de - la importancia de su trabajo en la facultad.

A continuación doy respuesta a las preguntas correspondientes a conocimiento del puesto.

1.- Debe saber escribir a máquina, su equipo de trabajo es la máquina de escribir.

2.- Los lápices, las gomas, las hojas especiales - donde hace la lista de los alumnos, las hojas comunes y los folders.

3.- El procedimiento que sigue durante las labores- que realiza es el siguiente Primero debe recabar datos apuntandolos en unas hojas, para después poder localizar a los- maestros.

Segundo Debe hacer listas en hojas especiales.

Tercero. Debe ver que los trámites esten completos- por medio de revisar los documentos.

Cuarto. Debe hacer sobres de pagos haciéndolos a máquina.

Quinto. Debe pagar a los sinodales.

Sexto. Debe ir a los salones de los exámenes profesionales.

En resumen debe escribir a máquina, debe revisar, - debe pagar, debe trasladarse caminando.

El método que usa para hacer todas y cada una de -

las acciones físicas o mentales descritas anteriormente, es el siguiente:

Para escribir a máquina usa el método de la mecanografía.

Para revisar debe hacer uso del método de observación.

Para pagar debe hacer uso del método de contar.

Para trasladarse caminando debe hacer uso de sus piernas.

Este análisis del procedimiento que usa en sus deberes, lo hice tomando en cuenta la definición de método y procedimiento definidos anteriormente.

4.- Como en este caso, el puesto de secretaria no tiene relación con ningún tipo de producción no tiene conocimientos al respecto.

El único proceso que requiere conocer es el descrito en el número 3 de conocimiento del Puesto.

5.- No existen en este puesto.

Además necesita tener conocimientos específicos como:

Debe conocer la hora exacta en que se necesita que estén listos sus trabajos.

Esfuerzo mental

1.- Requiere de la iniciativa para tomar decisiones acerca de que labor realizar antes que otras para que este-

lista en el momento que se necesita. Poca iniciativa.

2.- Requiere de la adaptabilidad de cambiar de un trabajo a otro cuando se necesita. No tiene que realizar trabajos simultáneos. Poca adaptabilidad.

3.- Necesita tener criterio para decidir que trabajo o labor realizar cada día y en cada momento. Mediano criterio.

4.- La agilidad mental que requiere para mentener y abastecer correctamente la máquina de escribir consiste en saberla mover y para qué es cada una de sus partes. Mediana agilidad mental.

Además es un puesto rutinario pues siempre debe realizar las mismas labores.

En cuanto a supervisión no recibe supervisión alguna

Debe decir que trabajo hacer cada día y en cada momento, aquí su falta de criterio ocasionaria el retraso de las labores y por lo tanto no estarían en el momento que se necesitan.

No tiene que improvisar alguna forma de trabajo. La forma de realizarlo siempre es la misma.

Destreza y precisión

Por destreza entenderemos habilidad, aptitud, arte.

1.- La destreza que requiere el puesto de secretaria consiste en hacer el número de unidades necesarias para que estén listas en el momento que se van a necesitar; o bien hacer el trabajo que le corresponde cada día de tal

manera que esté listo en el momento que se va a necesitar.

Para esto necesita coordinar su vista con las manos para poder escribir a máquina, O bien tener agilidad para poder bajar y subir escaleras o bien caminar aprisa.

2.- La precisión que requiere consiste en saber mover la máquina de escribir, es decir saber escribir a máquina en un grado medio.

En otras palabras puede trabajar con un grado de tolerancias en cuanto a destreza y precisión siguientes:

Puede realizar sus labores con un margen de tolerancia de 10 minutos en la ejecución de sus tareas y una equivocación mínima a la hora de escribir, pero dicha equivocación debe ser enmendada pues es necesario que lo que escribe se entienda con claridad.

6o. Finalmente, el analista debe estudiar la sección comentarios de la página 59. Aquél debe completar su práctica, llenando la parte de la forma o esqueleto dedicado a esta sección.

Una de las partes de la sección comentarios es la llamada "Equipo, materiales y abastecimiento".

Si cualquiera de ellos no es común o tiene una aplicación especial al utilizarse en el puesto, entonces debe ser definido o descrito.

Por "equipo" se entiende las herramientas, máquinas y otros dispositivos que capacitan al trabajador para desarrollar su trabajo. Estos conceptos deben distinguirse mediante letras iniciales mayúsculas cuando aparecen por primera-

vez en la cédula y deben ser listados y definidos dentro de este subconcepto. Todos los demás conceptos deben listarse junto al nombre del fabricante, modelo y tamaño pero no necesitan ser definidos.

Para preparar las descripciones del equipo se concede una considerable amplitud, aunque, por lo comun, estas descripciones deben incluir la informkción siguiente:

1.- Declaración de la función que tiene el dispositivo.

2.- Descripción de la apariencia física del dispositivo y de sus partes esenciales.

3.- Cuando se trata de una máquina, debe hacerse una descripción de su funcionamiento en relación con el trabajador.

Los detalles estructurales deben ser incluidos en estas descripciones.

El analista debe colocarse por sí mismo en la posición de un observador que se instala a un lado de la máquina y debe decir lo que el observador ve y lo que debe saber para entender lo que se estaba haciendo en la máquina.

La descripción debe redactarse y escribirse en forma de ayudar a dar una idea al trabajador, de la ejecución, de sus labores.

Todas las características especiales de la máquina y aditamentos que ésta tenga deben ser mencionados si tienen una relación definida con el trabajador.

Debe tenerse cuidado de procurar que la utilización de todo el equipo anotado en este concepto vaya claramente indicada en el trabajo desarrollado. Por ejemplo, si en esta sección se define un micrómetro y si en el trabajo desarrollado no aparece que el trabajador debe medir algo, se presume, entonces, que la labor de medición ha sido omitida del trabajo desarrollado.

Bajo el encabezado materiales deben listarse y describirse las materias primas que utiliza o procesa el trabajador durante el curso de sus labores.

Con frecuencia, el analista encuentra sustancias - que estrictamente hablando no pueden ser consideradas como tipo o material.

Ni la gasolina usada por el mecánico de propelas para la limpieza de sus partes, ni el papel de lija empleado para alisar madera por el Modelista de Madera entran dentro de la categoría de "Equipo" o de "Materiales", aunque - la lija cambia, en cierto grado, la forma de la madera. Las sustancias de esta naturaleza deben ser descritas en este caso, como "Abastecimiento" o "Suministros".

Cuando esos conceptos son definidos, deben ser subrayados la primera vez que aparecen en la cédula del programa.

Definiciones de términos

Todos los términos no usuales y términos utilizados a lo largo del análisis deben subrayarse la primera vez que son utilizados en la cédula del programa. Los términos así subrayados tienen que alistarse por orden alfabético y definirse en en este concepto.

Debe tenerse cuidado de procurar que la utilización de todo el equipo anotado en este concepto vaya claramente indicada en el trabajo desarrollado. Por ejemplo, si en esta sección se define un micrómetro y si en el trabajo desarrollado no aparece que el trabajador debe medir algo, se presume, entonces, que la labor de medición ha sido omitida del trabajo desarrollado.

Bajo el encabezado materiales deben listarse y describirse las materias primas que utiliza o procesa el trabajador durante el curso de sus labores.

Con frecuencia, el analista encuentra sustancias - que estrictamente hablando no pueden ser consideradas como tipo o material.

Ni la gasolina usada por el mecánico de propelas para la limpieza de sus partes, ni el papel de lija empleado para alisar madera por el Modelista de Madera entran dentro de la categoría de "Equipo" o de "Materiales", aunque - la lija cambia, en cierto grado, la forma de la madera. Las sustancias de esta naturaleza deben ser descritas en este caso, como "Abastecimiento" o "Suministros".

Cuando esos conceptos son definidos, deben ser subrayados la primera vez que aparecen en la cédula del programa.

Definiciones de términos

Todos los términos no usuales y términos utilizados a lo largo del análisis deben subrayarse la primera vez que son utilizados en la cédula del programa. Los términos así subrayados tienen que alistarse por orden alfabético y definirse en este concepto.

Las definiciones variarán según el término que se quiere explicar, pero una definición siempre debe explicar qué es el término, cómo se utiliza y (cuando se trata de un objeto) para qué se utiliza.

El analista debe recordar que las máquinas, las partes de éstas y el equipo y las herramientas utilizados por el trabajador deben ser descritas en la sección de Equipo, materiales y abastecimientos y no en esta sección.

Comentarios Generales

La sección comentarios generales debe ser utilizada para las anotaciones hechas al pie de todas las otras partes de la cédula del programa de análisis de puestos.

Los comentarios generales deben ir claramente en calidad de "observación" o "nota secundaria".

Cuando, por ejemplo, el analista quiere hacer algún comentario sobre el registro, en la cédula del programa, sobre el título o nombre de un puesto, en la hoja de la portaa debe aparecer en esta forma:

- 1.- Título o nombre del trabajo:
Mecánico (veánse comentarios)

En "comentarios generales" aparecerá lo siguiente:

"Concepto 1: Este es el título o denominación de la nómina de pagos.

El analista sugiere el nombre de Montador de Torno-revolvedor, debido a la naturaleza desarrollado".

6o. Comentarios

Equipo, materiales y abastecimiento

Aquí, aplico la parte correspondiente a comentarios al trabajo investigado de secretaria.

Equipo.- El equipo que utiliza es una máquina de escribir y como herramientas los lápices, folders y hojas comunes y especiales.

1.- Que la ayudará a realizar su trabajo.

2.- Es una máquina grande, con un carro bastante grande, con un teclado.

3.- El funcionamiento de dicha máquina es servir a la secretaria para escribir a máquina.

Materiales

En este caso no utiliza ninguna materia prima, todos son productos ya elaborados.

Abastecimientos.- Puede usar aceite para aceitar su máquina de escribir.

Definiciones de términos

Adscrito

Análisis de tareas

Análisis de trabajo

Sinodales

Comentarios Generales

En cuanto al título o denominación del trabajo: Empleado Administrativo.

Concepto.- Este es el título o denominación de la nómina de pagos. Pero yo sugiero que se le nombre, Secretaría de los Seminarios de Investigación y Exámenes profesionales.

Definiciones de términos

Terminología del Análisis y Valoración de tareas.

Adscrito.- Persona que desempeña una determinada tarea. En el uso corriente se utilizan con el mismo significado los términos "Encargado de " u "operador de".

Análisis de trabajo.- Es la representación sistemática, mediante procedimientos adóneos y siguiendo determinados principios, de las operaciones de carácter manual, o mental que constituyen un trabajo prescindiendo de la distribución de sus diversas fases entre varias tareas o puestos.

Análisis de tareas.- Es la representación sistemática, mediante procedimientos idóneos y siguiendo determinados principios del contenido de las tareas, o sea de sus elementos constitutivos; que hace el destinado (operaciones de carácter mental o manual); como lo hace (modalidad operativa seguida, máquinas, utensilios, materiales, instrumentos, métodos, normas de observar, decisiones tomadas); por qué lo hace, motivos y objetivos de las operaciones desarrolladas, relación entre las operaciones y el trabajo, los cometidos, los puestos); qué precisa la tarea (requisitos físicos, aptitudes y capacidad, conocimientos, responsabilidad, condiciones organizativas y ambientales en que se desarrolla la tarea, otros datos complementarios). El análisis tiene como resultado la descripción de las tareas y sus es-

pecificación.

Fertonani Marco y Actis Grosso Carlo. Análisis y -
valoración de tareas.

CAPITULO II

DETERMINACION DE LA MUESTRA.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

La determinación de la muestra la hice al azar, es decir hice uso del muestreo aleatorio, ya que es la base de cualquier otro muestreo.

La muestra al azar que se usa, implica una suposición que no ha sido probada.

La muestra al azar debe ser obtenida de tal manera, que la población esté representada, sin ninguna preferencia sistemática, es decir cada objeto o evento de la población tiene una probabilidad, igual de ser incluida en la muestra.

La muestra al azar que escogí, fue un grupo de analistas de puestos, pertenecientes a la Universidad Nacional Autónoma de México.

CAPITULO III

TIPO DE ENTREVISTA QUE SE USO

Las Entrevistas.

Entrevista

El tipo de entrevista aplicada a un grupo de analistas de puestos, es la entrevista Dirigida, la cual consiste en que el entrevistador selecciona de antemano, algunos temas de interés para él, y hacia ellos dirige la conversación, lo cual implica restricciones.

A la vez que he usado, el método de la entrevista dirigida, he investigado las razones por las cuales, los entrevistados han opinado de tal manera.

La entrevista incluye temas acerca, del analista de puestos y excluye temas relacionados con el análisis de puestos. Puesto que el análisis de puestos, es un estudio que ya ha sido estudiado y verificado, por diferentes investigadores.

Los temas investigados fueron los siguientes:

Tema I.- Las funciones principales que debe desempeñar, cualquier analista de puestos.

Tema II.- Los requisitos que debe reunir, cualquier analista de puestos.

Tema III.- La capacidad que debe tener cualquier analista de puestos.

Tema IV.- La formación que debe tener cualquier analista de puestos.

Tema V.-El proceso que debe seguirse, para realizar un análisis de puestos, es decir los pasos que deben seguirse, para hacer un análisis de puestos.

Tema VI.- Como debe ser el reclutamiento, la selección y adiestramiento de cualquier analista de puestos.

Entrevista No. 1

Tema I

Saber entrevistar, conocer las diferentes entrevistas que hay, darle toda la confianza al entrevistado, para que no se ponga nervioso.

Saber aplicar los cuestionarios, que se llevan a cabo en las entrevistas.

La razón: La experiencia obtenida, en el trabajo lo dice.

Tema II

Su carrera debe, de estar enfocada al area de Recursos Humanos, conociendo el análisis de puestos.

La razón: Es la base para, poder ser un analista, - es la guía.

Tema III

Debe ser observador, analítico, debe ser capaz al analizar el puesto, la capacidad de redactar las funciones, de que se trate cada puesto.

La razón: El análisis requiere un estudio profundo, para que se hagan buenos análisis.

Tema IV

Debe tener carrera profesional, como Lic. en Administración de Empresas. Debe tener experiencia de un año, sabiendo ya en que consiste su trabajo.

La razón: La experiencia propia.

Tema V

Antes determinar, la metodología adecuada,
 La descripción del puesto,
 La descripción analítica o detallada,
 Determinar los factores que debe, incluir en los análisis. Conocimientos, experiencia, condiciones de trabajo y riesgos.

La razón: Es lo que se enseña, dentro de la carrera de administración, para poder desempeñar el análisis de puestos.

Tema VI

Para reclutarse, debe ser administrador de empresas
 Selección: Solicitud de personal, para analistas de puestos.

Adiestramiento.- Recibir un curso, para desempeñar el análisis de puestos.

La razón: Es lo que debe hacerse, ya que el analista de puestos es el único, que sabe hacer este trabajo.

Entrevista No. 2

Tema I

Debe recopilar información, para elaborar las cédulas, e cada puesto y las actividades, que debe desempeñar, cada trabajador. Valorar la información, evaluar, elaborar las cédulas

La razón: En el trabajo son las funciones, que desempeñan los analistas de puestos.

Tema II

Debe tener conocimientos, sobre lo que es un análisis de puestos.

Su función la da dentro la organización, que debe dentro de la misma organización.

Debe tener un carácter amable y cortés, debe tener una carrera profesional de Lic. en Admón de Empresas, saber realizar las entrevistas, recopilar la información, acerca del puesto que se está investigando.

La razón: En otras carreras no se enfoca, el aspecto humano, mientras que la carrera de Lic. en Administración, si enfoca el análisis de puestos.

Tema III

Tener una adecuada preparación teórica, experiencia dominarlo referente al análisis de puestos, y saberse adecuar a las condiciones que se le presenten, saber interpretar la información, que le proporciona el trabajador y verificar que esa información, es la verdadera por medio de la-

observación directa.

La razón: Si una persona no tiene, o no conoce las funciones, que desempeña el analista de puestos, no va a saber, que si se está falseando la información.

Tema IV

Debe tener experiencia, haber cursado unos 6 o 7 meses en la carrera de Lic. en Administración.

La razón: Para realizar, algo hay que saber como hacerlo, es que es importante, saber y cómo quiere la organizicación que lo haga.

Tema V

Plantear lo que se quiere lograr, con el análisis - de puestos.

Elaboración de cuestionarios, se tiene una muestra, de si el cuestionario es el adecuado, para realizar el aná-lisis correspondiente, si le debe quitar o agregar pregun-tas.

Elaboración del cuestionario definitivo.

Elección del personal, para realizar el análisis de puestos, en base a las características personales, recopilación de la información.

Análisis e interpretación de la información

Evaluación

La tabulación

La razón: En la práctica es lo que se hace, la formación que nos ha dado, va encaminada a cubrir estos pasos.

Tema VI.- La persona que vaya a ingresar a la organización, cumpla con los requisitos estipulados, para cubrir el puesto.

El reclutamiento se debe enfocar, no aspectos que no nos digan, sobre la realización del análisis de puestos; sino que estas preguntas, deben ser todas, enfocadas al reclutamiento.

Selección: Seleccionar a la persona, más idónea para realizar el puesto. La persona que seleccione, debe tener experiencia, práctica y teoría.

Adiestramiento.- La persona que ingrese a la organización, se le debe proporcionar toda información referente, a lo que se vaya a realizar, proporcionarle el material necesario, para desempeñar sus funciones.

La razón: Por que si la persona, que ingrese al organismo, no es adecuada, éste transgiversara, la información y lo que se pretendía, con el análisis de puestos no se cumple.

Entrevista No. 3

Esta entrevista fue hecha al Sr. Gildardo García-Falcón, jefe administrativo de todos los analistas de puestos.

Tema I

Investigar todas las características, de todos y cada uno de los puestos, esas características, son las que ha

yan, deben estar relacionadas, con el sistema de evaluación, aunque se haya adoptado. Hay diferentes sistemas de evaluación, son 4 en total. Análisis de la información, para elaborar, que debe servirle al comité o comisión mixta, que es la que tiene la última palabra, funciones principalmente, son dos.

La razón: Unica razón, es la técnica, que se adopte puntuación de factores, es la técnica que se ha adoptado - por la comisión, por ser la más adecuada y propia suigeneris de la situación.

La U N A M es completamente diferente, a cualquier empresa privada o institución pública; entre estas diferencias fundamentales, encontramos la falta de una verdadera - técnica de administración de personal, la que es ANARQUICA - en la Universidad. Y así tenemos situaciones, como falta - de un manual descriptivo de puestos, la que se produce, no sólo en las funciones, sino en las actividades, completamen - te diferentes, a la naturaleza propia del puesto, lo que se hace arbitraria y caprichosamente por parte de los jefes, - toda vez que no se lleva respetar el todo uso y costum - bre, esto por parte de los patrones, por parte de los traba - jadores, también se llegan a abusos, por la falta de des - cripción de puestos, ya que en ocasiones se niega a desempe ñar actividades, que lógicamente corresponden a su puesto; - pero que ellos consideran que no corresponden.

Otro factor de desorden y retraso administrativo, - son los salarios, ya que estos no están asignados, ni si - quiera en relación a las responsabilidades del puesto, exis - tiendo un tabulador general, para todos los puestos, de tal manera que por ejemplo: perciben el mismo salario un vigi - lante, al cual se le exigen, como único requisito de ingre - so, instrucción primaria y constancia de antecedentes no pe

nales y al electricista, al cual se le han señalado, unilateralmente los requisitos de instrucción secundaria completa, dos años mínimo de estudios de electricidad, dos años de experiencia en el puesto de electricista, 15 días de observación, aparte de los 28 días de prueba, 15 días sin salario, lo cual es ilegal y un examen final, en ambos puestos, ingresan en la U N A M, con un salario de \$5800.00. Otro factor es la falta de dosencia, de un adecuado método de calificación de méritos de escalafón y de selección de personal, de nuevo ingreso. Esto se traduce necesariamente en frecuentes enfrentamientos, entre jefes y trabajadores, en constante aplicación de medidas disciplinarias, las que llegan muchas a la rescisión de contrato, así como la frecuente baja de moral en los trabajadores. (Esto se traduce en baja productividad, en el trabajo de cada trabajador).

Tema II

Conocimientos.- Necesitamos preferentemente, un administrador de empresas, o bien un administrador público y nada más, las únicas dos profesiones útiles para el análisis de puestos.

La experiencia nos dice, o enseña que cualquier otra profesión, salvo excepciones, no es útil para el puesto y en esto se incluye al trabajador social, que tampoco tiene la preparación suficiente.

Requisitos de experiencia.- En nuestro país, prácticamente no existen trabajos de esta naturaleza, además de los ingenieros, de la UNAM. Es realmente difícil, sino imposible, fijar experiencia, como requisito ya que esta se adquiere, en el desempeño del puesto. Requisitos de actitud, capacidad, para el desarrollo de determinada capacidad o desenvolvimiento de la persona, en (determinaciones condiciones) podemos señalar, un especial don de gentes, para po

der tratar con toda clase de personas, de diferente preparacion y diversos niveles jerárquicos.

Una alta ética profesional, personal y profesional- (evitar fraudes, hay analistas, que se dedican a otra cosa, en vez a su trabajo).

La razón: En parte técnica tomada, de las opiniones y normas de los tratadistas de la materia; pero principalmente en la experiencia vivida, en el transcurso de 4 años.

Tema III

Don de gentes y ética profesional y personal (con-- ducta personal).

Aptitud.- Habilidad para desempeñar, que nos la da la experiencia.

La capacidad la da el estudio. Las Naciones Unidas establece, a juicio de muchos maestros en análisis de puestos.

La razón: La técnica, el estudio de los tratadistas, - en la materia. Libros como Personal, Valuación de Puestos, Supervisores, Ejecutivos, 40 o 50 libros leídos, en esta materìa, análisis de la teoría, unido a la experiencia, nos lleva a buen resultado; la experiencia de 4 años, 15 años - como técnico de computación de la IBM, egresado, certificado de supervisor de equipos mecanizados de la IBM, cursos - de Ingeniería de Sistemas, para jefes de oficina, Método de Camino Crítico dado por la SCOP.

Tema IV.

Esta íntimamente relacionada con los anteriores.

Tema V (Pasos)

Independientemente de lo que tratan los tratadistas, lo que se ha hecho y lo que se pudo haber hecho.

Son III dependencias, de estas III dependencias, la Comisión Mixta seleccionó 24 dependencias piloto. Esto es dependencias, que consideraron representativas de las III, esas 24 dependencias piloto, se investigaron mediante entrevistas directas, método que se convino, con dos más al establecerse en el cuestionario de entrevista, debe ser revisado por el jefe inmediato, de cada trabajador, y esta información debe estar certificada, por el titular de la dependencia o por el jefe de la unidad administrativa, el cual se encarga de la administración, de toda la dependencia, 3 métodos de recopilación de la información. El resto de las dependencias, llamadas no piloto, o sea 87 dependencias, fue tratado con el método, de cuestionario directo, el que se entregó a cada trabajador, junto con su cheque de la quincena. Para ser llenado por el propio trabajador y visado por el jefe inmediato de cada trabajador y certificado por el jefe titular de la unidad administrativa. Las 24 dependencias pilotos, una vez completada la recopilación de datos, nuestros analistas han clasificado, los cuestionarios por actividades afines, se han revisado las clasificaciones (subclasificaciones se elaborarán cédulas de puestos, que contiene descripción, de actividades y concentración de factores, y actualmente, se encontraron la depuración de cédulas, depuración consiste, en ya no entrevistar a todos, sino al más antiguo trabajador, al jefe inmediato y a personas a su juicio que le sirvan.

Tomar cada dependencia no piloto, revisar los cuestionarios y si cada cuestionario, queda comprendido en las cédulas elaboradas, se incorpora a ellas, en caso contrario se elabora una cédula, se trabaja por excepción, se evita -

La razón: La experiencia vivida, en 4 años en la UNAM.

Entrevista No. 4

Esta entrevista fue realizada al Ar. Arturo Cuauhtémoc González, jefe inmediato de los analistas de puestos.

Tema I

La función tiene una finalidad, dependiendo del puesto. Las funciones, que debe estar capacitado, cualquier analista de puestos son:

Manejar las técnicas de entrevista individual y colectiva y la observación directa; formulación de cédulas de puestos; debe manejar nóminas de personal, desde el punto de vista administrativo, clasificar y archivar documentación.

Debe tener criterio uniforme, para sacar de cada entrevista, los datos, que son trascendentes, para el análisis de puestos.

La razón: La experiencia fundada, en la observación y la práctica y en la lectura de algunos libros, de análisis de puestos.

Tema II

Un estudiante de ciencias sociales, que haya acreditado un 50% de los créditos de la carrera.

Preferencia, por los administradores de empresas, administradores públicos y psicólogos. Más con adiestra-

miento del trabajo. Se adapta para la UNAM.

La razón: La experiencia, es decir en la experiencia se funda su opinión.

Tema III

Aptitud mental, criterio, la aptitud física es la mínima.

Aptitud mental.- Capacidad de expresar ideas, en la extensión que quiera, desglosar y sintetizar de análisis y síntesis.

Capacidad, de distinción de conceptos; es decir capacidad de distinguir cosas. Capacidad de lógica Inductiva y Deductiva, Inferencias Lógicas, Aptitud Mental, criterio.

La razón: La experiencia.

Tema IV

Depende de las necesidades, si es más precisa, se requiere una formación mayor, es suficiente la carrera de Lic. en Administración de Empresas o bien un estudio teórico; en los libros. Adiestrarlos, revisar, sus primeros trabajos.

Impartiendo un curso a los que se inician, de una semana a 3 meses.

Depende la función, del analista como ejecutor y el que diseña esa política y es el que decide.

La razón: La experiencia.

Tema V

La finalidad limita y amplia las posibilidades de que técnica usar. Según el objetivo es la técnica.

La técnica de observación directa, no se utiliza en la UNAM. Se está apenas detectando, la variedad de puestos y categorías.

La lista de puestos es incompleta, cada uno de esos puestos, admite diversas categorías, la finalidad es formular un reglamento de puestos administrativos de base, cuyo contenido principal es el catálogo de puestos.

El reglamento debe llevar un catálogo, la técnica que se emplea, es la entrevista con el trabajador y con su jefe inmediato, y el jefe de la unidad administrativa.

El trabajador, nos puede decir, más de lo que hace.

La razón: La experiencia.

Tema VI.

Reclutamiento.- La situación política, influye en este la Comisión Mixta; cada parte esta facultada para nombrar, la mitad de los analistas Reclutamiento por optación, se usan dos sistemas para reclutar. Un sistema consiste, en aceptar por recomendación personal y que satisfagan los requisitos, otro sistema es la convocatoria y seleccionar a que tengan más altas calificaciones, en sus exámenes o en su curriculum académico.

Adiestramiento.- Un curso de 15 días, una serie de pláticas, en las que se expone las finalidades del análisis las diversas técnicas de análisis, los sistemas de evalua--

ción de puestos; el sistema de evaluación, seleccionado para llevar a cabo el trabajo, los objetivos de órgano que realiza, este trabajo y las formas, se materializa esos objetivos; es decir ligar la teoría, con la práctica, curso de 15 días hablar a los analistas, ejecutores.

La razón: La experiencia.

Entrevista No. 5

Tema I

Le entrevista

La razón: Por que por medio de la entrevista, se conoce las características del puesto. Gracias a la práctica.

Tema II

El conocimiento del area, capacidad para entrevistar, conocimiento del funcionamiento de la organización. Conocimientos generales de Derecho; pues se pueden presentar problemas de tipo legal.

La razón: Lo he vivido con la práctica.

Tema III.

Capacidad Mental, Intelectual,

La razón: La práctica.

Tema IV.

Conocimientos del área de Recursos Humanos, del -
 área de Administración, Economía y Psicología.

La razón: Pues son áreas, son disciplinas sociales,
 y en las cuales se ve este tema.

Tema V

Planteamiento del objetivo, lanzar un programa de -
 trabajo, para que se cumpla el objetivo, realizar el programa planeado y verificar si coincide con lo planeado.

La razón: La práctica

Tema VI

Deben tener una formación, a nivel universitario. -
 Capacidad para escuchar, saber hacer la entrevista, saberse -
 desenvolver, ser imparcial su trabajo.

La razón: La práctica

Entrevista No. 6

Tema I

La planeación y la organización, en si las etapas -
 del proceso administrativo.

La razón: La experiencia del trabajo.

Tema II

Que tenga personalidad y carácter para analizar e interpretar los datos, conocimientos necesarios, para desempeñarlos.

La razón: La experiencia del trabajo.

Tema III

La de cualquier otro profesionista.

La razón: La experiencia del trabajo.

Tema IV

La de Lic. en Administración, con eso se abarca todo.

La razón: La experiencia del trabajo.

Tema V

La entrevista, el análisis, verificación y comprobación en la práctica.

La razón: La experiencia del trabajo.

Tema VI

Reclutamiento.- Convocatoria, que tenga el octavo semestre de la carrera de administración, como mínimo. Reunir ciertos requisitos mínimos.

Selección.- Seleccionar a la persona adecuada, o sea: que reúna los requisitos, de conocimientos y experien-

cia, capacitación, la cual depende de la empresa, donde se este trabajando, debe conocer la organización de la empresa. La duración del curso es según la magnitud de la empresa, mínimo 3 semanas, máximo 2 meses.

La razón. La experiencia del trabajo.

Entrevista No. 7

Tema I

La organización del material que investiga, clasificación de la misma y la síntesis e información y elaboración de la investigación.

La razón: La experiencia o práctica. La teoría es mínima.

Tema II

Ser un profesionista, no necesariamente Lic. en Administración, puede ser Sociólogo, Psicólogo, formar un grupo interdisciplinario, entre varias disciplinas, para dar un funcionamiento óptimo.

La razón: Cualquier tipo de trabajo que se realiza, hay que formar, grupos interdisciplinarios.

Tema III

Su capacidad, es su carrera de Lic. en Administración, pues es lo que le da técnica, para desarrollar este trabajo.

La razón: Se necesita un grupo interdisciplinario, la experiencia la da la carrera.

Tema IV

Una formación de preparatoria y práctica y conocimiento de la técnica, aunque no sea escolarizada.

La razón: El conocimiento se obtiene no sólo de las instituciones educativas, sino del anhelo de llegar a ser algo.

Tema V

La concentración, la ubicación de la información, - (la muestra). La observación de las condiciones, donde se realizan esas actividades; análisis de esa información; clasificación o reclasificación, de los datos obtenidos o de la información.

La razón: La práctica.

Tema VI

Reclutamiento.- Debe ser un Lic. en Administración, acerca de los profesionistas, que reúnan las características, reclutar personal calificado.

Selección: Debe ser objetiva, encaminada a los fines, que quieren alcanzar, según la política de la dirección, la cual depende del tipo de organización. El debe conocer, esta política y de esto depende la selección. Debe ser una política unilateral, debe haber acuerdo de todas las partes.

Adiestramiento.- Debe ser en un tiempo razonable, -
 además ya deben conocer la teoría. Darle un panorama, de -
 como resolver problemas. Los errores, se evitan con la -
 práctica. De acuerdo a los objetivos, dar el adiestramien-
 to.

La razón: La experiencia que ha habido en el traba-
 jo.

Entrevista No. 8

Tema I

El recabar la información necesaria, para el análi-
 sis de puestos; la tabulación y procesamiento de dicha in--
 formación, aplicando técnicas matemáticas; elaboración y pre-
 sentación del reporte final, de dicha información.

La razón: En la objetividad, de la técnica de análi-
 sis de puestos, la aplicación de la teoría, en la práctica.

Tema II

Debe tener preparación universitaria, en la área -
 Económico Administrativas, tener cualidades de una mente -
 analítica.

La razón: el análisis de puestos, es una técnica -
 que requiere de una cooperación interdisciplinaria y de una
 destreza analítica, por parte del que la realiza.

Tema III

Cualquier aptitud física es buena, debe ser una -
 persona capaz de discernir, la teoría de sistemas, en cual-

quier entidad, que se realice.

La razón: Que se debe tener una idea exacta, de la importancia y trascendencia del análisis de puestos.

Tema IV

Formación universitaria, a nivel de Licenciatura.

La razón: Debido a la cooperación interdisciplinaria; es decir pueden intervenir Sociólogos, psicólogos, administradores.

Tema V

La formación del comité; la planeación del programa; la implementación de dicho programa.

La razón: El planear y elaborar un sistema mediante las herramientas administrativas, que nos permitan, llevar a cabo un buen programa.

Tema VI

Se deben reclutar analistas, mediante las técnicas de administración de personal, además es importante, darles un curso de preparación, para que se vayan familiarizando, con la entidad, con la cual van a trabajar.

La razón: debemos tener personal, altamente preparado y capacitado, para poder desarrollar, una técnica con toda aptitud.

Entrevista No. 9

Tema I

El entrevistar, analizar la información, cuantificación de los requisitos, en el aspecto monetario.

La razón: La experiencia.

Tema II

Tener una Licenciatura en Administración

La razón: Las técnicas de análisis y valuación de puestos, las técnicas administrativas.

Tema III

Capacidad de análisis

La razón: Por que permite, detectar y evaluar.

Tema IV

Formación, en ciencias sociales

La razón: Por que trabaja, con recursos humanos, donde interviene la Psicología, la Sociología, etc.

Tema V

Detectar la necesidad de hacer el estudio, formar grupos de investigación de analistas, levantamiento de la información posteriormete analizar y evaluar; la presentación de los resultados.

La razón: Por que se basa, en el método científico, son los pasos que da a conocer la técnica.

Tema VI

Reclutar.- Se debe reclutar en los lugares, donde se formen profesionistas, en el área de administración.

Selección.- Se debe orientar, se debe hacer, en base al alcance del estudio que se va a realizar.

Adiestramiento.- En base, a un curso breve.

La razón: Al trabajar con personal, capacitado en el área, el adiestramiento es secundario, sirve para conocer la organización.

CAPITULO IV

CUADRO CON LOS RESUMENES DE LAS OPINIONES DE LOS ENTREVISTADOS Y CON SU RESPECTIVA RAZON.

CUADRO CON LAS RAZONES DE LAS OPINIONES DE CADA-ENTREVISTADO.

Temas

TEMA I	Entrevistar, conocer las diferentes entrevistas, darle confianza al entrevistado. Saber aplicar los cuestionarios. Razón: La experiencia.	Debe recopilar información así como las actividades que debe desempeñar cada trabajador, valorar la información, elaborar las cédulas. Razón: Los analistas lo desempeñan en su trabajo.	Investigar, Analizar la información. La razón: Es la técnica que se ha adoptado.
TEMA II	Su carrera, debe de estar enfocada al área de Recursos Humanos. Razón: Es la base para poder ser analista.	Debe tener conocimientos sobre el análisis de puestos. La función se la da la organización debe tener un carácter amable y cortés. Saber realizar las entrevistas, recopilar la información. Razón: Otras carreras no enfocan el análisis de puestos.	Debe ser Licenciado en Administración de Empresas o bien Administrador Público. Experiencia, la cual se requiere en el desempeño del puesto, donde gentes. Etica personal y profesional La razón: La experiencia y los tratadistas leídos a cerca de la materia.
TEMA III	Debe ser observador, analítico capaz de redactar las funciones que corresponden a cada puesto. Razón: Se requiere de un estudio profundo	Tener preparación teórica, experiencia, saber interpretar la información por medio de la observación directa. La razón: Evitar falcear la información	Don de gentes, ética profesional y personal, experiencia, capacidad la cual la da el estudio. La razón: La técnica, los tratadistas, la experiencia.
TEMA IV	Debe tener carrera profesional como la de Licenciado en Administración, tener experiencia de un año, y a saber en que consiste su trabajo. Razón: La experiencia propia	Tener experiencia, llevar el 60 o 70. semestre de Licenciado en Administración. La razón: Es importante, saber hacer las cosas, y saber como quiere que lo haga la organización.	Tema intimamente relacionada con los anteriores.

TEMAS

TEMA
V

Determinar la metodología adecuada. La descripción del puesto. La descripción analítica. Determinar factores como: Conglomerados, experiencia, condiciones de trabajo y riesgos. Razón: Se aprende en la carrera de Licenciado en Administración.

Plantear, elaborar cuestionarios debe decidir si se agrega o quitar preguntas del cuestionario. Análisis e interpretación de la información.

Evaluación: Evaluación, tabulación.

Razón: En la práctica es lo que se hace.

Entrevista directa, combinada con los cuestionarios. 3 Métodos de la recopilación de la información. Clasificar los cuestionarios, por actividades a fines, elaborar cédula de puestos, descripción y concentración de factores. Depuración de cédulas.

Razón: La experiencia.

TEMA
VI

Reclutar: De los administradores. Selección: Solicitud de personal, para análisis de puestos. Adiestramiento: Recibir cursos, para hacer el análisis de puestos.

Razón: es lo que debe hacerse.

Reclutamiento: Enfocado al mismo.

Selección: Debe ser la persona idónea.

Adiestramiento: Al que ingresa se le debe dar información, de todo y el material para realizar sus funciones.

Razón: Debe ser la persona adecuada.

Fuente de reclutamiento la Facultad de Contaduría y Administración.

Selección: Su preparación debe ser teórica. Los candidatos deben llenar requisitos, adiestrarlos durante 2 ó 3 semanas.

Razón: La experiencia.

TEMAS

TEMA I	<p>La Entrevista Individual y colectiva, la observación directa, formular cédulas de puestos, manejar nóminas de personal, clasificar y archivar documentación. Criterio para sacar de cada entrevista los datos trascendentes para el análisis de puestos.</p> <p>Razón: La experiencia, la práctica, la lectura, la observación.</p>	<p>La entrevista.</p> <p>Razón: Por medio de la entrevista, se conoce las características del puesto. La práctica.</p>	<p>Realizar las etapas del proceso administrativo.</p> <p>Razón: La experiencia del trabajo.</p>
TEMA II	<p>Estudiante de Ciencias Sociales o Administración de Empresas o Público. Psicólogo.</p> <p>Razón: La experiencia.</p>	<p>Conocimiento del área, capacidad para entrevistar, conocer el funcionamiento de la organización. Conocimientos generales de Derecho.</p> <p>Razón: La práctica.</p>	<p>Debe tener conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo de análisis de puestos.</p> <p>Razón: La experiencia del trabajo.</p>
TEMA III	<p>Criterio, saber expresar ideas desglosar, analizar, sintetizar. Capacidad de lógica inductiva y deductiva, Inferencias lógicas aptitud mental.</p> <p>Razón: La experiencia.</p>	<p>Capacidad Mental o Intelectual.</p> <p>Razón: La práctica.</p>	<p>La de cualquier otro profesionalista.</p> <p>Razón: La experiencia con el trabajo.</p>

TEMAS

<p>TEMA IV</p>	<p>Carrera de Licenciado en Administración o bien Estudio teórico. Darles un curso de 3 semanas a 3 meses. Es diferente la función de un analista como ejecutor y el que es de política. Razón: La experiencia.</p>	<p>Conocer el área de Recursos Humanos la de Administración, la de Economía y la de Psicología. Razón: Porque son disciplinas sociales en las cuales se ve este tema.</p>	<p>La de Licenciado en Administración de Empresas. Razón: La experiencia.</p>
--------------------	---	---	---

<p>TEMA V</p>	<p>Según el objetivo es la técnica de una la técnica de la entrevista. Razón: La experiencia.</p>	<p>Plantear el objetivo, lanzar un programa de trabajo, realización y verificación de lo planeado. Razón: La práctica.</p>	<p>La entrevista, el análisis, verificación y comprobación en la práctica. Razón: La experiencia del trabajo.</p>
-------------------	---	--	---

<p>Temas VI</p>	<p>Reclutar: Por recomendación y por convocatoria. Seleccionar a los que tengan más altas calificaciones. Adiestrar durante 15 días a los seleccionados, ligar la teoría con la práctica. Razón: La experiencia.</p>	<p>Formación a nivel universitario capacidad para escuchar, saber entrevistar, saberse desenvolver, ser imparcial en su trabajo. Razón: La práctica.</p>	<p>Reclutamiento. Por convocatoria. Seleccionar, a las personas que reúnan requisitos, de conocimientos y experiencia, capacitación debe conocer la organización. El adiestramiento debe durar 3 semanas máximo 2 meses. Razón: La experiencia del trabajo.</p>
-----------------	--	--	---

TEMAS

TEMA I	Organización y clasificación del material, síntesis e información y elaboración de la investigación. Razón: La experiencia o práctica. Teoría Mínima.	Recabar, tabular y procesar dicha información elaboración, presentación del reporte final, de dicha información. Razón: La objetividad, aplicación de la teoría en la práctica.	Entrevistar, analizarla información, cuantificar los requisitos en el aspecto monetario. Razón: La experiencia.
TEMA II	Ser un profesionalista, formar grupos interdisciplinarios, para dar un funcionamiento óptimo. Razón: Hay al formar grupos interdisciplinarios.	Preparación universitaria, mente analítica. Razón: El análisis de puestos, se quiere de una destreza analítica.	Tener una Licencia Admón. Razón: Las técnicas de análisis y evaluación de puestos, técnicas administrativas.
TEMA III	Su capacidad se la da la carrera de Lic. en Admón. pues es la que le da la técnica. Razón: La experiencia la da la carrera.	Debe ser capaz de discernir. Razón: Tener idea exacta de la importancia y trascendencia del análisis de puestos.	Capacidad de Análisis. Razón: Porque permite detectar y evaluar.
TEMA IV	La preparación, con la práctica y el conocimiento de la técnica. Razón: El conocimiento.	Formación universitaria a nivel de Licenciatura. Razón: Debido a la cooperación interdisciplinaria.	Formación en Ciencias Sociales. Razón: Porque en las Ciencias Sociales se estudian los recursos humanos.
TEMA V	Concentración y ubicación de la información. Observación, análisis, clasificación o reclasificación de la información. Razón: La práctica.	Formación del comité, planeación del programa, implementación de dicho programa. Razón: Pensar, elaborar de tal manera que permita llevar a cabo un buen programa.	Levantamiento de la información, analizar y evaluar la presentación de los resultados. Razón: Se basa en el método científico, son los pasos que da a conocer la técnica.
TEMA VI	Reclutar personal calificado. Selección objetiva, que tienda a alcanzarlos fines establecidos. Adiestrar según los fines además que conocer la teoría.	Reclutar mediante las técnicas de administración, darles un curso preparación. Razón: Hay que tener personal preparado, capacitado para desarrollar esta técnica.	Reclutar profesionistas en el área de administración. Seleccionar según el estudio que se va a realizar. Adiestramiento: Un curso breve. Razón: Trabajar con personal capacitado.

RAZONES DE CADA TEMA OBTENIDAS POR DIFERENTES PERSONAS

TEMAS	E.No.1	E.No.2	E.No.3	E.No.4	No.5	No.6	E.No.7	E.No.8	E.No.9
TEMA I	La experiencia	Son las funciones que desempeñan los analistas en el trabajo.	Es la técnica que se ha adoptado	La experiencia y la práctica	La práctica	La experiencia	La experiencia o práctica	La práctica	La experiencia
TEMA II	Es la base para poder ser un analista	En la carrera de Lic. en Adm. se enfoca el análisis de puestos.	La experiencia	La experiencia	La práctica	La experiencia que	formar grupos interdisciplinarios.	La cooperación interdisciplinaria y de trabajo analítica.	Diversas técnicas relacionadas con el análisis de puestos.
TEMA III	El análisis requiere un estudio profundo.	Se deben conocer las funciones que debe desempeñar el analista para no fallar la información.	La técnica del estudio de los trabajadores - la teoría, la experiencia.	La experiencia	La práctica	La experiencia	Formar un grupo interdisciplinario y la experiencia.	Tener ideas de la importancia y trascendencia del análisis de puestos	Permite detectar y evaluar
TEMA IV	La experiencia	Hay que saber hacerlo como quiere la organización que se haga.	Esta intimamente relacionado con los anteriores.	La experiencia	Son áreas en las cuales se ve en este tema.	La experiencia	El conocimiento obtenido también del anhelo de llegar a ser algo.	Debido a la cooperación interdisciplinaria.	Porque trabaja con recursos humanos.

RAZONES DE CADA TEMA OPINADAS POR DIFERENTES PERSONAS

TEMAS	E.No.1	E.No.2	E.No.3	E.No.4	E.No.5	E.No.6	E.No.7	E.No.8	E.No.9
TEMA V	Es lo que se enseña dentro de la carrera de Admón.	La práctica y la formación va encaminada a cubrir estos pasos.	La experiencia.	La experiencia	La práctica	La experiencia	La práctica	Planear y elaborar un sistema.	Son los pasos que da a conocer la práctica y se basa en el método científico.
TEMA VI	Es lo que debe hacerse.	Debe ser la persona adecuada.	La experiencia	La experiencia	La práctica	La experiencia	La experiencia	Tener personal preparado y capacitado.	Trabaja con personal capacitado.

CAPITULO V

PORCENTAJES DE LAS RAZONES OPINADAS DE CADA UNO DE
LOS TEMAS

ANALISIS DE LAS RAZONES DE LOS 6 TEMAS ESCOGIDOS

CUADRO DEL TEMA I RAZONES ACERCA DEL TEMA I

La experiencia	33.33
La experiencia y la práctica	22.22
La práctica	22.22
Son las funciones que deben desempeñar los análisis de puestos	11.11
Es la técnica que se ha adoptado	<u>11.11</u>
Total de interrogados	99.99%
No de casos (9)	

CUADRO DEL TEMA II RAZONES ACERCA DEL TEMA II

La experiencia	33.33
Diversas técnicas	11.11
La práctica	11.11
Hay que formar grupos interdisciplinarios	11.11
La cooperación interdisciplinaria y destreza analítica	11.11
En la carrera de Lic. en Admón, se enfoca el aspecto humano	11.11
Es la base para poder ser un analista	<u>11.11</u>
Total de interrogados	99.99%
No de casos (9)	

CUADRO DEL TEMA III RAZONES ACERCA DEL TEMA III

La experiencia	22.22
La práctica	11.11
La técnica, el estudio de los tratadistas y la teoría y la experiencia	11.11
El análisis requiere un estudio profundo	11.11
Se deben conocer las funciones que debe desempeñar el analista de puestos, para no falcear la información	11.11
Un grupo interdisciplinario y la experiencia	11.11
Tener idea de la importancia y trascendencia del análisis de puestos	11.11
Permite detectar y evaluar	<u>11.11</u>
Total de interrogados	99.99%
No. de casos (9)	

CUADRO DEL TEMA IV RAZONES ACERCA DEL TEMA IV

La experiencia	33.33
Hay que saber hacerlo como la organización, quiere que se haga	11.11
Esta íntimamente relacionado con los anteriores	11.11
Son áreas en las cuales se ven este tema	11.11
El conocimiento se obtiene también del anhelo, de llegar a ser algo	11.11
Debido a la cooperación interdisciplinaria	11.11
Porque trabaja con recursos humanos	<u>11.11</u>
Total de interrogados	99.99%
No. de casos (9)	

CUADRO DEL TEMA V RAZONES ACERCA DEL TEMA V

La experiencia	33.33
La práctica	22.22
Es lo que se enseña dentro de la carrera de Admón	11.11
La práctica y la formación va encaminada a cubrir estos pasos	11.11
Planear y elaborar un sistema	11.11
Son los pasos que da a conocer la práctica	11.11
	<hr/>
Total de interrogados	99.99%
No. de casos (9)	

CUADRO DEL TEMA VI RAZONES ACERCA DEL TEMA VI

La experiencia	44.44
La práctica	11.11
Trabajar con personal capacitado	11.11
Tener personal preparado y capacitado	11.11
Debe ser la persona adecuada	11.11
Es lo que debe hacerse	11.11
	<hr/>
Total de interrogados	99.99%
No. de casos (9)	

ANALISIS DE LAS RAZONES DE LOS 6 TEMAS ESCOGIDOS

La experiencia	33.70
La práctica	12.95
La experiencia y/o la práctica	3.70
Técnica adoptada y relacionada con análisis de puestos	3.70
En la carrera de Admón. se enseña y se enfoca el análisis de puestos	3.70
Cooperación interdisciplinaria	3.70
Funciones que desempeña el analista de puestos	3.70
Es la base para poder ser un analista	1.85
Cooperación interdisciplinaria y destreza analítica	1.85
El análisis requiere de un estudio profundo	1.85
La técnica, el estudio de los tratadistas, la teoría y la experiencia	1.85
Formar un grupo interdisciplinario y la experiencia	1.85
Tener idea de la importancia y trascendencia del análisis de puestos	1.85
Permite detectar y evaluar	1.85
Hay que saber hacerle como quiere la organización que se haga	1.85
Esta íntimamente relacionada con los anteriores	1.85
Son áreas en las cuales se ven este tema	1.85
El conocimiento de obtiene también del anhelo de llegar a ser algo	1.85
Porque trabaja con recursos humanos	1.85
La práctica y la formación va encaminada a cubrir estos pasos	1.85
Planear y elaborar un sistema	1.85
Son los pasos que da a conocer la práctica y se basa en el método científico	1.85
Trabajar con personal capacitado	1.85
Tener personal preparado y capacitado	1.85
Debe ser la persona adecuada	1.85
Es lo que debe hacerse	1.85
TOTAL	99.90%

CONCLUSIONES

1a. La hipótesis resulto comprobada o disprobada.

La hipótesis resulto probada, en su mayor parte. En las únicas partes donde no resulto comprobada, es en que el analista debe tener, una formación que debe consistir, en una serie de conocimientos de ingeniería industrial, tampoco resulto comprobada, en el aspecto en que una de las carreras, que más relacionadas están, con el análisis de puestos, es la Ingeniería Industrial. Todo lo demás de hipótesis resulto cierta. (El lector lo puede verificar).

2a. No es posible afirmar o negar la hipótesis, en su mayor parte, como dijimos en el número anterior, porque, al tratar de obtener porcentajes, de las opiniones de los entrevistados, me di cuenta, que no son completamente iguales entre sí, las opiniones de cada entrevistado sino, que una que otra tiene algo común. En otras palabras todas las opiniones, de cada entrevistado tienen la misma probabilidad.

3a. La hipótesis original tiene limitaciones; pero gracias a las opiniones de cada entrevistado se puede profundizar, en cada tema escogido, para investigar por medio de la entrevista.

Las limitaciones de la hipótesis original consisten, en lo siguiente:

El analista de puestos, debe fijar el objetivo de cada análisis de puestos; pero según el objetivo de la organización u empresa, es la técnica que se usa.

Los procedimientos o pasos que debe seguir, un analista de puestos aparte de la descripción del puesto, de la entrevista y de la observación son:

- 1o. Primero la formación de un comité
- 2o. Planeación del programa
- 3o. Plantear el objetivo
- 4o. Lanzar un programa de trabajo
- 5o. Realización y verificación de lo planeado
- 6o. Recopilación de la información
- 7o. Concentración y ubicación de la información
- 8o. Organización y clasificación del material
- 9o. Análisis e interpretación de la información
- 10o. Observación, análisis, clasificación o reclasificación de la información.
- 11o. Entrevista directa o combinada
- 12o. Debe decidir si se quita o agrega preguntas del cuestionario
- 13o. Clasificar los cuestionarios
- 14o. Descripción del puesto
- 15o. Concentración de factores como: conocimientos, experiencia, condiciones de trabajo y riesgos.
- 16o. Verificación y comprobación en la práctica
- 17o. Analizar y evaluar la presentación de los resultados
- 18o. Evaluación. (cuantificar los requisitos en el aspecto monetario)

Como se vió en los pasos, que debe seguir el analista de puestos, hay métodos de investigación, que ayudan al analista de puestos como son: La entrevista, es decir el analista debe saber: entrevistar, conocer las diferentes entrevistas, la entrevista individual y colectiva, criterio para sacar de cada entrevista, los datos trascendentes para el análisis de puestos, debe saber darle confianza al entrevistado, saber realizar las entrevistas, capacidad para entrevistar.

Otro método de investigación que auxilia al analista de puestos, son los cuestionarios, los cuales debe saberlos

aplicar y saberlos elaborar.

Estos métodos de investigación auxiliares le ayudan a - recopilar información, debe analizar la información, tabular y procesar dicha información, elaboración y presentación del reporte final de dicha información y saber interpretar la información, por medio de la observación directa.

Debe investigar y elaborar un reporté, que contenga la - investigación. Dentro de lo investigado, por el analista, - deben de estar las actividades, que debe desempeñar, cada - trabajador, es decir la descripción del puesto.

El analista debe ser reclutado, por recomendación, por - convocatoria, debe de reclutarse entre los administradores, - el reclutamiento debe estar enfocado al análisis de puestos, reclutar personal calificado.

Debe ser seleccionado de entre, los que tengan más al-- tas calificaciones.

Los candidatos deben llenar los requisitos, como conoci - mientos y experiencia, su preparación debe ser teórica, debe conocer la organización, en otras palabras, su selección de - be ser objetiva, tienda a alcanzar los fines establecidos - por la organización.

En su adiestramiento debe darseles, un curso breve y - adiestrado según los fines de la organización, debe conocer - la teoría de antemano.

Las funciones del analista quedaron dichas cuando habla - mos de la investigación y obtención de los datos.

Además es diferente la función de un analista, como eje - cutor al que da la política.

Los requisitos del analista deben ser los conocimientos técnicos, relacionados con el análisis de puestos, debe tener conocimientos del área de Recursos Humanos, debe tener carrera profesional como la de Lic. en Administración. La experiencia la adquiere en el desempeño del puesto. /

La capacidad del analista de puestos, consiste en tener una preparación teórica, debe tener capacidad analítica, capaz de discernir, de analizar, de escuchar, de expresar sus ideas, de sintetizar.

Además su capacidad debe ser suficiente, como para darse cuenta si hay que agregar o quitar información, a los datos. Debe tener capacidad de conocer la organización y sus objetivos o fines de la misma.

La formación del analista de puestos, consiste en tener una carrera profesional como la de Lic. en Admón o bien una preparatoria, unida a la práctica y al conocimiento de la técnica.

4o. Nueva Hipótesis.

El analista debe conocer los objetivos o fines de la empresa u organización, para la cual trabaja y el fin de los análisis de puestos, que realice esto siempre, lo debe tener presente en su mente.

Debe seguir ciertos pasos, para realizar cualquier análisis de puestos, los principales pasos serían:

- 1o. Formación de un comité
- 2o. Formación de un comité
- 3o. Recopilación de la información
- 4o. Métodos de investigación para recabar la información

- 5o. Análisis e interpretación de la información
- 6o. Descripción
- 7o. Concentración de factores
- 8o. Evaluación

El analista debe ser reclutado, entre personal calificado o sea preparado, y debe ser de acuerdo, a los fines de la organización.

La selección debe ser de acuerdo, a los fines de la organización.

Su adiestramiento debe estar, en compaginación a los fines de la organización.

Su principal función es la investigación, la cual es diferente, entre los distintos tipos de analistas que puedan existir.

Los requisitos del analista, son su carrera profesional y los conocimientos teóricos, acerca del análisis de puestos, así como la experiencia.

La capacidad del analista consiste en, conocer la organización y sus fines.

La formación del analista debe consistir, en una Lic. - en Administración o bien una preparación, unida a la práctica y al conocimiento de la técnica.

Podría formular una teoría, acerca del analista de puestos:

El analista de puestos es la persona, que investiga los análisis de puestos, y realiza la descripción, la especificación y condiciones de trabajo de los mismos. Siempre tomando en cuenta la organización, para la cual trabaja y los fi-

nes de la misma.

Su principal función es la de investigar y depende o va ría según los diferentes, tipos de analistas que haya o - existan.

Los requisitos es qu4 debe tener, conocimientos teóri--cos acerca del análisis.

La capacidad del analista de puestos, es conocer los fi nes u objetivos de la organización.

El reclutamiento, selección y adiestramiento de los ana listas debe ser según los fines u objetivos de la organiza--ción.

De Lucas, O. R. Valoración de tareas y estructura de salarios. México: Limusa Wiley, 1971.

Apuntes para el curso de Administración de Recursos Humanos. "El análisis de Puestos". México: Fac. de Contaduría y Administración, (UNAM). 1971.

Peiro, I. J. El Análisis de puestos y las posibilidades que ofrece su aplicación. Monterrey, N. L., México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 1970.

Pinilla, S.C.A. Principios de las relaciones sociales y administrativas; la interacción humana. Barcelona.: Editores Técnicos Asociados, 1972.

Puy, H. F. Análisis de tareas. México: Limusa. Wiley, 1971.

Reyes, P.A. Análisis de puestos. México: Limusa, 1977. - 5a. Edición.

BIBLIOGRAFIA

115

Zeisel, Hans. Dígalo con números. México.: Fondo de Cultura Económica, 1974.