



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

---

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DE PUESTOS COMO  
MÉTODO DE DESIGNACIÓN EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE  
UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL**

**TESIS QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
PRESENTA**

**EDGAR JOEL GARCÍA ÁVILA**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DR. ÁNGEL JAIME GRADOS ESPINOSA**

**ASESOR DE TESIS**

**LIC. ERIKA SOUZA COLIN**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX 2019**



**Facultad  
de Psicología**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN</b> .....	<b>7</b>
ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.....	9
LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS .....	11
MODELO BUROCRÁTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS .....	17
<b>CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>23</b>
CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	23
ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	25
ELEMENTOS BASE .....	27
ELEMENTOS DE ANÁLISIS .....	30
EL USO DE LA MATRIZ FODA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
ELEMENTOS DE EJECUCIÓN.....	33
ELEMENTOS DE IMPLEMENTACIÓN .....	36
<b>CAPÍTULO 3. LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DE PUESTOS</b> .....	<b>42</b>
DEFINICIÓN DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DE PUESTOS .....	44
IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	46
LOS PRODUCTOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	52
LA ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	53
LAS FASES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS .....	59
ANÁLISIS DE PUESTOS COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA .....	65
<b>CAPÍTULO 4. BASES PARA LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DE PUESTOS AL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTADÍSTICO</b> .....	<b>67</b>
UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTADÍSTICO EN EL INEGI.....	69
DEFINICIÓN Y OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTADÍSTICO.....	71
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTADÍSTICO ...	71
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTADÍSTICO .....	73
ANÁLISIS DEL FLUJO LABORAL .....	83
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>86</b>
MÉTODO DE RECOLECCIÓN .....	88

RECURSOS HUMANOS.....	89
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	90
RECOLECCIÓN DE DATOS.....	91
PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.....	93
ELABORACIÓN DE DESCRIPTIVOS VERSIONES IDEAL Y REAL.....	94
CONFRONTA DE DESCRIPTIVOS .....	95
DESCRIPTIVOS DEFINITIVOS .....	116
ASIGNACIÓN Y REASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES.....	116
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>128</b>
RESULTADOS GENERALES .....	128
RESULTADOS ESPECÍFICOS.....	134
<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>151</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>156</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS .....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO 2. RESUMEN DE LOS PROCESOS CLAVE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTADÍSTICO .....</b>	<b>178</b>

## RESUMEN

El análisis de puestos es la técnica de investigación administrativa que permite el estudio de los componentes de un puesto específico, estableciéndose las tareas, responsabilidades, requisitos físicos, cualidades psicológicas y cognitivas que exige, los riesgos y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve, así como la posición jerárquica dentro de la estructura organizacional. La presente investigación tuvo como objetivo aplicar la técnica de análisis de puestos de trabajo a 7 puestos que conforman una estructura departamental adscrita a una dependencia gubernamental con la finalidad de actualizar sus descriptivos de puestos y permitir la integración de actividades provenientes de un reciente ejercicio de planeación estratégica. El descriptivo final de los 7 puestos sometidos a análisis se obtuvo mediante la confronta de dos versiones previas una llamada ideal, que se obtuvo de la aplicación del cuestionario de análisis de puestos a tres integrantes de la gerencia de la organización y una versión real producto de la aplicación del cuestionario a cada ocupante de los puestos que conformaron la muestra de análisis.

**Palabras clave:** Técnica de Análisis de Puestos, Descriptivo de Puestos, Planeación Estratégica, Matriz FODA.

## INTRODUCCIÓN

Una demanda común de la alta dirección en las organizaciones es cómo gestionar los recursos de una forma integral y alineada a la estrategia del negocio, de la manera más eficiente, efectiva y racional posible. El desarrollo de planes y objetivos, de políticas o metodologías, cambios estructurales, remiten en soluciones adecuadas a un problema determinado que afronta la empresa. Ante tal escenario se vuelve crucial contar con bases que permitan vislumbrar el mejor camino a seguir. Las técnicas de investigación administrativa son una forma para lograrlo ya que remiten a instrumentos sistemáticos de medición que permiten abordar problemáticas específicas y tienen como fin, determinar los medios más aptos para alcanzar un objetivo.

En las organizaciones públicas, sin embargo, es poco común encontrar evidencia empírica de esfuerzos por utilizar técnicas de investigación administrativa que permitan la mejora de procesos, ya que estos están ligados a una normatividad y ello requiere de propuestas que, en estrecha observancia de la norma, permitan la resolución práctica de las problemáticas cotidianas. En el contexto de la implantación de un plan estratégico en una estructura que representa una parte del todo de una institución pública dedicada a la generación de información estadística de interés nacional, el empleo de la investigación administrativa resulta necesario ya que permite reconocer la existencia de variables que dificultarán o ayudarán en la distribución objetiva y racional de actividades generadas por los planes estratégicos y por ende al alcance de las metas propuestas, Sin embargo, la centralización institucional de los procesos de actualización y creación de un puesto de trabajo representa una de principales barreras para la reorientación y actualización de las funciones y actividades de un puesto pues con frecuencia obedece

a un contexto normativo antes que práctico, fácilmente superado por la realidad de las demandas que el ocupante tendría que enfrentar a diario para alcanzar los objetivos del propio puesto en el contexto laboral inmediato. Ante tal situación el presente trabajo documenta el empleo de la técnica de análisis de puestos como instrumento de investigación administrativa utilizado en actualización de los descriptivos de 7 puestos pertenecientes a una unidad departamental y con ello determinar la integración de las actividades resultantes de un ejercicio de planeación estratégica recientemente elaborado para el mismo departamento. Los productos derivados de la aplicación, permitieron contar con insumos actualizados y apegados a las demandas que su contexto laboral actual, además muestran el empleo de una técnica administrativa en la toma de decisiones con certidumbre.

Este trabajo se dividirá en 4 capítulos, además de los apartados; Método, Resultados, Discusión y Conclusiones, a saber:

En el capítulo 1 selecciona algunos enfoques de la teoría de la administración que pretenden exponer sus antecedentes históricos, evolución y principales conceptos utilizados hasta nuestros días.

En el capítulo 2 se explorarán las fuentes teóricas que dieron origen a la Planeación Estratégica como un método estructurado para el desarrollo de las organizaciones. Se aborda en particular el análisis FODA y el modelo de George S. como la guía teórica para la elaboración del ejercicio de planeación estratégica llevado a cabo por el Departamento.

En el capítulo 3, se darán las bases teóricas de la técnica análisis de puestos, su funcionalidad y adaptación a las necesidades del presente trabajo.

En el capítulo 4 se aborda el proceso que llevó al Departamento a emplear la Técnica de Análisis de puestos. Se revisan su función como parte de una institución pública, estructura organizacional, el desarrollo de su planeación estratégica y el análisis de sus procesos clave.

Se incluyen también los apartados: Método, Resultados, Discusión y Conclusiones.



# CAPÍTULO 1.

## ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

A lo largo de la historia y previo a pensar a la Administración como ciencia formal en el siglo XIX la relevancia del concepto organización ya era poderoso y documentado desde el inicio de las culturas más antiguas, pues la administración de los recursos es la base de su desarrollo y evolución. Fernández (1997) menciona que la administración es una respuesta a los problemas organizacionales más relevantes de la época. A lo largo de la evolución administrativa los retos que han probado a las organizaciones y estas para sobrevivir han tenido que participar en guerras, escases de recursos, situaciones climáticas, etc. Sin embargo, una vez que han logrado su supervivencia se han visto en la necesidad de mantenerla, ante este reto surge la especialización de sus métodos y procedimientos, para extraer más y de mejor forma los recursos, racionarlos, e incluso comercializarlos o intercambiarlos por otros, la guerra ha requerido de orientar cada esfuerzo o figura pues aquel ejercito con mejor organización y especificidad en el rol de cada figura obtendrá seguramente la victoria. En suma, la evolución de los aspectos de toda civilización conlleva reafirmar su organización y administración como la base para llegar a cualquier objetivo.

De acuerdo con Fernández, R. (1997) se atribuyen a algunas culturas antiguas los primeros avances en la administración pre-científica (p.75). En la siguiente tabla se enlistan algunas contribuciones:

Tabla 1.1. Avances de la administración Pre-científica

Cultura	Periodo	Avance
Sumeria	Hace 5000 años	Los sacerdotes Sumerios recogían y administraban cantidades considerables de bienes materiales (rebaños, cosechas, rentas, propiedades). La necesidad de un control administrativo riguroso dio lugar a que los sacerdotes sumerios desarrollaran un sistema de escritura o registro de datos de todas las operaciones realizadas.
China	500 años a. de J.C.	Sun Tsu señaló que cuando el general es débil y sin autoridad, cuando sus órdenes no son claras ni precisas, donde no hay deberes fijos asignados a hombres y oficiales, una extrema desorganización será la consecuencia.
Grecia	1200 a. C.- 146 a. C.	El reconocimiento de la importancia de la división del trabajo, el papel de la música en el lugar de trabajo (en ocupaciones monótonas o repetitivas), o el principio de universalidad de las funciones administrativas.
Edad Media	Del 476 a 1492 d. de J.C.	Se crea el sistema de organización feudal que remite a mantener una línea jerárquica que se originaba con el señor feudal, dueño de las tierras. La administración feudal aportó la concepción de control.

Nota. Elaboración propia. Fuente: Fernández, R. (1997).

La concepción moderna de la Administración comienza con el desarrollo de la industria y se gesta durante la aparición del movimiento tecno-ideológico llamado Revolución Industrial en Inglaterra durante el año de 1770, lo que a su vez dio como consecuencia la Revolución mecánica, que trajo consigo el hacer menos intensas y más productivas las labores de los obreros aun cuando las jornadas de trabajo eran exhaustivas. No

obstante, la productividad del obrero en un inicio no iba en relación directa con las jornadas, esto se debía a que las prácticas administrativas se aplicaban con base en el empirismo, el cual carente de principios y sistemas no observaba ni investigaba las reglas y principios de las formas para lograr el mayor rendimiento de los elementos materiales y humanos de la empresa.

Es a fines del siglo XIX y principios del XX cuando aparece en Estados Unidos los fundamentos de la Administración Científica de Frederick Winslow Taylor, a quien se le conoce como el Padre de la Administración.

## **ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**

Esta teoría se basa en los estudios Frederick W. Taylor (ingeniero norteamericano) quien dentro del contexto industrial de los Estados Unidos a finales del siglo XIX y principios del XX tuvo como preocupación original intentar eliminar el desperdicio y de las pérdidas en las empresas estadounidenses para elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial, Chiavenato (1998).

Así, la línea de investigación de Taylor incluyó dos periodos:

- Primer periodo. Corresponde a la publicación de su libro Shop Management (Administración de Oficinas) en 1903, donde se preocupaba exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo de los operativos, a través de un minucioso estudio de los tiempos y movimientos que el operario registraba en la ejecución de un proceso. Comenzó con los operadores a nivel de ejecución mediante un trabajo de análisis de las tareas de cada operador, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo, perfeccionándolos y racionalizándolos gradualmente.

Constató que el operativo medio producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz con los recursos disponibles, por lo que, si el operativo más dispuesto a producir percibía que al final tenía la misma remuneración que su colega menos productivo, terminaría perdiendo el interés y no produciría de acuerdo con su capacidad, de ahí la necesidad de crear condiciones para pagar más al trabajador que produce más.

- Segundo periodo. Corresponde a la publicación del libro Principios de Administración Científica en 1911, donde Taylor ideó justamente su famoso sistema de administración que denominó Scientific Management o administración científica, y para instaurar la organización racional del trabajo requería que la gerencia considerara nuevas atribuciones y responsabilidades.

Menciona Duncan (2000) que para Taylor era deber del gerente; compilar, tabular, clasificar, y por medio de la aplicación de la ciencia, reducir esa información a principios, reglas, leyes, formular, que pudieran usarse como lineamientos en las actividades cotidianas. Estas nuevas atribuciones de la gerencia que Taylor propone son descritas de acuerdo a cuatro principios, a saber:

Principio de planeación. Sustituir el criterio individual del operativo, la improvisación y la actuación empírico práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos.

Principio de preparación. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y entrenarlos, para producir más y de acuerdo con el método planeado.

Principio del control. Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado con las normas establecidas y según el plan previsto.

Principio de ejecución. Distribuir equitativamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

La racionalización enfatizó que la aceleración del trabajo solo podrá ser obtenida por medio de la estandarización de los métodos, de la adopción obligatoria de los mejores instrumentos, condiciones de trabajo y de la cooperación obligatoria, es decir, la administración científica tomo al empleado individualmente y lo reduce a la realización de las tareas de un puesto de trabajo, dotando por primera vez con la característica de impersonalidad al puesto, ya que independientemente del ocupante las tareas o actividades serán las mismas.

## **LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Como un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica y científica de la administración, se desarrollaron los experimentos en la Western Electric en Hawthorne, los cuales dan origen a la teoría de las relaciones humanas sustentada por el austriaco psicólogo y sociólogo George Elton Mayo, Chiavenato (1998); esta escuela se define como un sistema de concepciones teóricas, instrumentales, técnicas e ideológicas de los integrantes de una organización, al utilizar la administración para producir armonía al interior de los grupos formados en las empresas. Así, en 1933, Elton Mayo introduce el concepto de relaciones humanas bajo la publicación de su libro “The Social Problems of an Industrial Civilization”, texto que condensa los trabajos realizados en conjunto con su equipo durante el periodo de 1923 a 1933 en donde estructura una crítica a la aceleración del avance del progreso de las sociedades industrializadas en detrimento del factor de vinculación humano, y el deterioro de la capacidad humana para efectuar procesos de

cooperación, y es en este mismo libro donde se relata parte de los hallazgos encontrados durante la experiencia Hawthorne, en la cual se observan dos cualidades de la organización informal: la primera es que los operarios se mantenían unidos mediante una cierta lealtad entre sí al conservar ciertas relaciones de tipo informal; la segunda característica implica que el operario pretendía también ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría traer cierto conflicto, tensión, inquietud y probable descontento.

Así, la experiencia Hawthorne permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de relaciones humanas, al concluir que:

1. El nivel de producción es resultante de la integración grupal. Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y expectativas que involucra.
2. Comportamiento social de los empleados. En general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
3. Las recompensas y sanciones sociales. Se verificó que los operarios que producen muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente establecida, perdería el afecto y el respeto de los demás trabajadores, así los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menos y consecuentemente ganar menos, que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus colegas.
4. Grupos informales. Mientras que los clásicos se preocupaban exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos y principios generales de

administración, departamentalización, etc.) los teóricos de Hawthorne se preocupaban casi exclusivamente por los aspectos informales de la organización (creencias, actitud y expectativas). Los grupos informales definen las reglas de comportamiento, las formas de recompensa o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas que cada participante va asimilando e integrando en sus actitudes y comportamiento.

5. Las relaciones humanas. Cada individuo busca ajustarse a otros individuos y a otros grupos definidos, pretendiendo ser comprendido, ser bien aceptado y participar, en el sentido de atender a sus intereses y aspiraciones más inmediatas.

La mayor especialización (y por lo tanto la mayor fragmentación) del trabajo no es la forma más eficiente de división del trabajo. Así los trabajos aislados simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes afectando negativamente las actitudes del trabajador y reduciendo su eficiencia.

## **MODELO BUROCRÁTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

A partir de la década del 40, las críticas hechas tanto a la teoría clásica como la teoría de las relaciones humanas revelaron la falta de una teoría de la organización sólida y amplia que sirviese de orientación para el trabajo. La inspiración para crear una nueva teoría surgió de los estudios del entonces fallecido Max Weber (1864-1920, sociólogo alemán) creador de la sociología de la burocracia, y al seguir sus estudios se desarrolla la Teoría de la Burocracia en la Administración en función a los siguientes aspectos:

- a) Fragilidad y parcialidad tanto de la teoría clásica como de la teoría de las relaciones humanas, opuestas y contradictorias entre sí, pero ninguna posibilita un enfoque global.
- b) Se volvió necesario un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de los miembros en ella participantes y aplicable no solo a la fábrica, sino a las formas de organización humana y principalmente a las empresas.
- c) El creciente tamaño y complejidad de las empresas pasó a exigir modelos organizacionales mejor definidos.

Según Chiavenato (1998) la burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito y son coherentes con los objetivos visualizados:

- Las normas y reglamentos son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción con los subordinados y también medios coercitivos capaces de imponer disciplina.
- Carácter formal de las comunicaciones. Las decisiones y acciones administrativas son formuladas y registradas por escrito.
- Carácter racional y división del trabajo, se adecua a los objetivos planteados. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho, del poder, estableciendo las atribuciones de cada participante, los medios de obligatoriedad, y las condiciones necesarias. Cada participante pasa a tener su cargo, sus funciones, su campo de competencia específico y responsabilidad.



- Impersonalidad de las relaciones La distribución de las actividades se hace impersonalmente, o sea, en términos de cargos y funciones y no de personas involucradas. El poder de cada persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa.
- Jerarquía de la autoridad. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de uno superior. Ningún cargo debe quedar sin control y supervisión de uno superior. Todos los cargos que están dispuestos en la estructura y responden a graduaciones jerárquicas que encierran determinados privilegios y obligaciones, estrechamente definidos por medio de reglas limitadas y específicas.
- Rutinas y procedimientos estandarizados. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta del ocupante de cada cargo, cuyas actividades deben ser ejecutadas de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por las reglas y normas técnicas.
- Racionalidad burocrática. La racionalidad implica adecuación de los medios para los fines. En el contexto burocrático esto significa eficiencia. Tanto más racional y burocrática se vuelve una organización, tanto más los miembros individuales se vuelven simples engranes de una máquina e ignoran el propósito y significado de su comportamiento.

De acuerdo con Duncan (2000), Weber, contrario a lo que sucedía en su tiempo, postuló que la burocracia ideal se basaba en la competencia de los trabajadores, y no en su descendencia. Por lo tanto, el sistema instaurado por la organización burocrática, sus normas, reglamentos y procedimientos forman la base para la toma de decisiones en una

estructura jerárquica que se distingue por su dominio en estos principios y no por su posición social o linaje. No obstante, el ejercicio de la burocracia, tiene algunas consecuencias llamadas imprevistas que reflejan las disfunciones de la burocracia y son esencialmente las siguientes:

1. Mayor internalización de las reglas y exagerado apego a los reglamentos. El funcionamiento racional olvida la flexibilidad.
2. Exceso de formalismo y papeleo.
3. Despersonalización de las relaciones.
4. Súper conformidad con las rutinas y procedimientos. El impacto de esas exigencias burocráticas (rutinas y procedimientos) sobre la persona provoca una profunda limitación en su libertad y espontaneidad personal además de la creciente incapacidad de comprender el significado de sus propias tareas y actividades dentro de la organización como un todo.
5. Dificultad en la atención de clientes y conflictos con el público. El funcionamiento de la burocracia está completamente orientado hacia dentro de la organización, esto trae como consecuencia que todos los clientes sean atendidos de forma estandarizada, de acuerdo con los reglamentos y rutinas internos, por lo cual el público se irrita con la poca atención y descortesía para con sus problemas particulares.

Con estas disfunciones, la burocracia se torna estática, cerrada al cliente que es su propio objetivo e impide totalmente la innovación y flexibilidad.

## TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

La Administración o Gerencia por Objetivos (APO) es una técnica para lograr acuerdos entre los gerentes y sus subalternos sobre las metas, objetivos y normas; se espera que los trabajadores se desempeñen de tal forma que ellos y sus superiores tengan una medida cuantificable y objetiva de la forma en que están actuando.

La teoría APO, se basa en una filosofía originalmente expuesta por Peter Drucker y Douglas McGregor, sintetizada en dos publicaciones, una de cada autor: en *The Practice of management*, de Drucker publicado en 1954 decía que una administración efectiva debe orientar la visión y los esfuerzos de todos los gerentes hacia una meta común y garantizar que el gerente individual entienda los resultados que solicita; en el *The human side of Enterprise* publicado en 1960 McGregor desarrollo su concepto de la teoría "X" y "Y". De acuerdo con Robbins (2009) la teoría "X" supone que a los trabajadores les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a trabajar. Mientras que la teoría "Y" menciona que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación de su comportamiento. En términos más amplios las aportaciones de estos teóricos centran su atención a los aspectos ambientales que inciden en la naturaleza psíquica del trabajador. Descartan las teorías skinnerianas del reforzamiento E-R ya que este modelo no permite el estudio de recompensas intrínsecas, Jiménez (1974). Es su lugar proponen como la jerarquía de necesidades de Maslow como el punto de partida del comportamiento humano. Esta teoría fue propuesta en 1943 y menciona que dentro de cada ser humano existe una Jerarquía de 5 necesidades:

1. Fisiológicas. Que son necesidades corporales.
2. Seguridad. Relativas a la protección contra los daños del ambiente.
3. Sociales. Afectos, sentido de pertenencia, amistad.
4. Estima. Respeto a sí mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento, atención.
5. Autorrealización. Incluyen el crecimiento, el desarrollo, el logro de metas y objetivos personales.

Estas necesidades fueron divididas en 2 grupos, las primeras, de orden inferior conformadas por las fisiológicas y de seguridad, mientras que el segundo grupo consiste en las de orden superior que son; las sociales, estima y autorrealización. La diferencia estriba en que las de orden inferior pueden ser completadas por el individuo que las experimente, mientras que las superiores se satisfacen en el intercambio con el exterior. En la administración para el trabajador que se encuentre situado en las necesidades de orden superior comportan incentivos como el salario, el desarrollo de su potencial, la certidumbre contractual, el acceso a la seguridad social, el reconocimiento, etc.

Ante las necesidades de crecimiento y competencia la organización necesita definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar, inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo, y los objetivos de cada gerente o departamento con base a los objetivos anuales de la empresa. Por lo tanto, de acuerdo con Chiavenato (1998) la Administración por Objetivos se define como un proceso por el cual los gerentes, superior y subordinado de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para la

operación de los negocios, donde las responsabilidades son especificadas para cada posición en función de los resultados que se pretenden alcanzar. Por otra parte, Odiorne (1994) define a la administración por objetivos como “el proceso mediante el cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y, emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y evaluar la contribución de cada uno de los miembros.

La administración por objetivos supone entonces, la participación conjunta de todos los niveles organizacionales en el diseño de metas, desde el trabajador operativo, los mandos medios y los directivos contribuyen a establecer objetivos cuantificables y alcanzables en un periodo de tiempo. La administración por objetivos contiene dos grandes fases que comienzan con la definición de los objetivos y siguen con el establecimiento del planteamiento estratégico a largo plazo (por parte de la alta gerencia) y el planteamiento táctico (mandos medios y subordinados).

### **Establecimiento de objetivos**

La identificación de metas a alcanzar no es otra cosa que el establecimiento de objetivos comunes, referentes a la Unidad a la que pertenecen los trabajadores, así como los relativos al gerente y al trabajador. Según Drucker (1979), los objetivos deben ser definidos por la contribución que él administrador en el nivel jerárquico que corresponda tiene que hacer para el éxito de la unidad superior de la cual forma parte.

Seguendo a Chiavenato (1998) un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase, es un conjunto de números a alcanzar dentro de un rango de tiempo. Para el método de APO la fijación de los objetivos debe considerar los siguientes conceptos:

- a) Los objetivos de la empresa representan en verdad los intereses de los individuos que en ella ejercen el poder de liderazgo.
- b) Los objetivos son fundamentalmente necesidades a satisfacer.
- c) Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales, y éstas a su vez, se desdoblan en objetivos y metas personales, que pueden ser declarados u ocultos.
- d) Los objetivos y las metas no deben estar en conflicto, el desafío de la gerencia moderna es conseguir hacerlos compatibles.

### **Planteamientos estratégicos y tácticos**

Una vez que se han establecido metas u objetivos por parte de las distintas figuras de la organización estos serán plasmados a través de dos tipos de planteamiento: el planeamiento estratégico que se refiere a objetivos dictados por la alta dirección, situados a largo plazo, y el planteamiento táctico enfocado a objetivos definidos por cada gerencia departamental, situados en el mediano y corto plazo.

Seguendo a Chiavenato (1998) la elaboración del planeamiento estratégico exige cuatro fases definidas:

1. Formulación de los objetivos organizacionales a ser alcanzados en el largo plazo y define el orden de importancia y prioridad de cada uno.

2. Análisis interno de las fuerzas y debilidades de la empresa (análisis organizacional). Las fortalezas constituyen las fuerzas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que las debilidades constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de dichos objetivos.
3. Análisis externo del medio ambiente a fin de conocer los desafíos y oportunidades que le afectan. Éste análisis generalmente conlleva el estudio de los mercados cubiertos por la empresa, su competencia y otros factores externos como la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etc.
4. Formulación de alternativas estratégicas en la cual se definen posibles medios que la empresa puede adoptar para alcanzar los objetivos organizacionales pretendidos, al considerar las condiciones internas y externas que afectan a la empresa.

Además, las principales decisiones incluidas en un planeamiento estratégico son:

El planeamiento táctico se desarrolla una vez definido el planeamiento estratégico y son las acciones o decisiones actuales para alcanzar los planteamientos estratégicos, estos requieren ser adecuados (alcanzables y presupuestables) y coordinados para no perjudicar el planeamiento estratégico.

Terminada la elaboración de planes tácticos, dentro de la orientación trazada por el plan estratégico, la empresa ya está en condiciones para establecer los planes para cada unidad de la organización (departamentos y secciones), y a partir de allí, los objetivos que serán responsabilidad de los ejecutivos mediante un programa de desarrollo de

ejecutivos que trate de su reclutamiento y selección, la clasificación, calificación, evaluación del cargo y estructura de salarios.

Es importante mencionar que el proceso de la Administración por Objetivos guarda una estrecha similitud con el desarrollo de lo que se conoce el día de hoy como Planeación estratégica. Conceptos como; fijación de objetivos, análisis de fuerzas y debilidades internas, análisis del entorno, planteamiento estratégico y planteamiento táctico, son partes fundamentales de la columna vertebral del procedimiento a través del cual se estructura un plan estratégico, de acuerdo a la literatura contemporánea, esto se verá con mayor detalle en el siguiente capítulo.



## **CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Todas las organizaciones sin excepción coinciden en la mejora continua de sus productos, procesos, factor humano, métodos o herramientas, y en general sus condiciones de cara a un entorno altamente competitivo. Todo ambiente pone en entredicho las capacidades de la empresa o institución y comprende una serie de factores o retos a los que debe adaptarse la organización para lograr un equilibrio. En ese sentido la empresa supone alinear el quehacer diario a una filosofía que le permita consolidarse, así se deben establecer metas alcanzables y generar un planteamiento de lo que debe hacerse a diario, semanal, mensual o anualmente, para estar en una situación satisfactoria y debe trabajarse con el respaldo de objetivos y políticas que guíen el desarrollo de planes. Estos elementos delinear la esencia del proceso de planeación estratégica.

### **CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Según Steiner (2014) en la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo (planeación estratégica) se usó para describir el sistema llevado a cabo por la alta dirección que consiste en tomar una decisión y formular una estrategia contemplando las consecuencias futuras, desde entonces el concepto de planeación estratégica se ha ido especializando y ha sido retomado por varios teóricos. La siguiente tabla recoge algunas aproximaciones teóricas sobre la planeación estratégica.

Tabla 2.1. Definiciones de la planeación estratégica.

Autor	Año	Definición
Galvez	1993	Es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas tomando en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y desarrollando la manera futura de conseguirlos.
Goodstein	1998	Es un proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.
Martinez	2002	La planeación estratégica es “la forma en que una organización define su razón de ser y se proyecta al futuro mediante el análisis sistemático de su entorno, formula sus objetivos a mediano y largo plazo y las estrategias para el logro de los mismos de forma tal que se diferencia de su competencia.
Fred	2007	Remite al concepto de planeación estratégica como Administración estratégica y lo define como el arte o ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multi-funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición sugiere que la administración estratégica integra las áreas de marketing, finanzas, contabilidad, producción, investigación y desarrollo y sistemas informáticos para alcanzar el éxito organizacional.
Steiner	2014	Finalmente, Steiner (2014) menciona que la Planeación Estratégica se define como un esfuerzo sistemático para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes.

Nota. Elaboración propia. Fuente: Gálvez, A. (1993), Martinez, V. (1994), Goodstein, L (1998), Fred, D. (2007), Steiner, G. (2014).

Para efectos de este trabajo la planeación estratégica será definida como el proceso de diseñar, ejecutar, controlar y monitorear, planes tácticos u operativos a corto plazo que derivan de estrategias o planes maestros estrechamente relacionadas a las líneas de negocio de la empresa, previo análisis del entorno, el contexto interno, y guiado por la misión, visión, objetivos y políticas empresariales.

En amplio espectro la planeación estratégica pretende abordar a todas las áreas involucradas en el quehacer de la empresa y por ello es multi-funcional, ya que ninguna está exenta de mejora continua o problemáticas, sin embargo, esto no condiciona a que un área específica desee desarrollar su propio ejercicio.

## **ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

De acuerdo a las definiciones expuestas, el proceso de planeación estratégica integra cuatro grupos de elementos que se desarrollan para su explicación de acuerdo a 4 categorías, estas son propuestas en este trabajo y solo tratarán de ordenar los elementos que giran en torno al proceso en el que se estructura un plan estratégico:

a) La primera categoría agrupa a los elementos base.

Estos brindan una dirección genérica basada en la premisa “hacia dónde se dirige la empresa”, dan estructura y fundamentan la realización del plan estratégico y responden a preguntas como: ¿Por qué se debe hacer el plan estratégico? y ¿Para qué se hace? y ¿Qué debe hacerse de acuerdo al giro del negocio? El análisis cualitativo, a los valores y políticas, cultura y clima organizacional, razón de ser de la organización (misión), visión futura, la fijación de objetivos o metas generales y específicos.

b) La segunda categoría contiene a los elementos de análisis.

Este grupo de elementos comporta; el análisis de las capacidades internas (debilidades y fortalezas), del entorno (amenazas y oportunidades) cuyo objetivo es lograr el entendimiento de la posición que ostenta la empresa y que se convertirá en

su punto de partida. El comparativo de las metas u objetivos del plan con el análisis de la situación actual de la empresa determinará la factibilidad de los objetivos planteados.

Los elementos aquí integrados responden a preguntas como: ¿Qué tan lejos se está de alcanzar las metas propuestas? ¿Son suficientes los recursos actuales para lograr los objetivos? ¿Se deben ajustar las metas para aumentar la posibilidad de éxito?

c) El tercer grupo contiene a los elementos de ejecución

Estos comprenden la definición de estrategias generales o planes maestros que serán los ejes estratégicos en que se incursionará y su conversión en programas específicos con alcance a corto plazo, desarrollo de presupuestos y el desarrollo de acciones ante posibles contingencias. Estos elementos guiarán la toma de decisiones de las unidades que operarán los planes específicos hacia la resolución de problemáticas concretas durante la operación de los procesos y recursos. Responden a la pregunta ¿cuáles son las líneas de acción en las que se descompone el plan estratégico? ¿Cómo habrán de ejecutarse? ¿Con qué recursos cuenta la organización para desarrollar las actividades?

d) Finalmente, el cuarto grupo integra los elementos de implementación.

La implementación son fases de la planeación estratégica que determinan el esquema que guiará los planes tácticos hacia el personal que habrá de ejecutarlos. Remite al establecimiento de controles de supervisión, estándares de desempeño o productividad deseables sobre los procesos a ejecutar, además de la revisión de la estructura organizacional que ejecutará las actividades del plan y el planteamiento de una estrategia para la inducción del personal en el plan estratégico. ¿Qué controles serán

empleados para asegurar el correcto desarrollo de los planes tácticos? ¿Cómo habrán de asignarse las actividades de los planes tácticos?

Tomando estas cuatro categorías como punto de partida, a continuación, se desarrollan los elementos de la planeación estratégica en su proceso de acuerdo a la perspectiva de algunos modelos teóricos: Goodstein, (1998), Fred (2017) y Steiner (2014).

## **LOS ELEMENTOS BASE**

En relación a la categoría de elementos base el modelo de planeación estratégica de Goodstein (1998), comporta inicialmente un planteamiento general sobre el ejercicio de planeación, un sistema de búsqueda de valores y filosofía, desarrollo de la misión de la empresa, planeación, monitoreo y desarrollo de líneas de negocio. Por otro lado, Steiner (2014) integra los elementos base en un concepto que denomina las estrategias maestras, compuestas por la misión, propósitos (visión), objetivos y políticas básicas.

En consonancia, ambos modelos nos muestran que estos elementos serán los que habrán de definir la base y brindarán la dirección que habrá de seguirse hasta culminar con el proceso. A continuación, ambos modelos se agruparán de acuerdo al orden cronológico en que se ejecutan.

### **Planeación para planear**

En Goodstein (1998) representa el resultado del planteamiento de preguntas generales, tales como;

¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?

¿Quién se debe involucrar?

¿De qué manera se ajusta el año fiscal al proceso de planeación?

¿Cuánto tiempo emplearía?

¿Qué información se necesita para planear de forma exitosa?

Las respuestas a estas y otras preguntas iniciales corresponden el primer paso hacia la toma de decisiones previa a iniciar el proceso de planeación estratégica.

### **Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación**

Corresponden a procesos adyacentes cuya característica principal es la de ser continuos, es decir, se llevan a cabo de manera permanente y están activos en cada una de las etapas del proceso global. Estos procesos permiten analizar las condiciones que rodean y afectan a la organización (monitoreo del entorno), así como garantizar la aplicación de acuerdo a los objetivos de cada etapa desde la planeación para planear que exige por ejemplo la conformación del grupo de trabajo que llevará a cabo la planeación estratégica (respuesta a la pregunta sobre los miembros que se deben involucrar) hasta la integración e implementación final de los planes operativos, esta etapa conlleva un proceso de monitoreo y control de las actividades que de acuerdo a cada etapa deben realizarse.

### **Formulación de la misión**

De acuerdo con Goodstein (1998) el desarrollo de la misión consiste en la elaboración de un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar), a través de una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. En complemento Steiner (2014) considera que la misión de la organización representa la razón de ser de la organización, a cumplirse en un largo periodo de tiempo, además que sintetiza los rasgos generales que caracterizan la forma en que la organización ha de satisfacer a los clientes.

## **Búsqueda de valores**

Este paso consiste primero en el análisis realizado por el equipo de planeación en torno a los valores de cada miembro, los actuales en la organización, filosofía de trabajo, supuestos comúnmente utilizados en sus operaciones, cultura organizacional predominante y finalmente, los valores de los grupos de interés en el futuro, Goodstein (1998). Segundo, las confirmaciones de los valores de los miembros del equipo se tornan en las políticas básicas de la organización que según Steiner (2014) son normas de comportamiento elaboradas conforme a los lineamientos de la dirección y establecen los estándares deseables en cada miembro de la organización. Su modelamiento considera aspectos como: el trato con el personal, su contratación, motivación; pautas a seguir con los clientes, proveedores e intermediarios.

Pueden ser muy específicas a través de reglamentos elaborados para tal propósito. Las políticas se dividen en los conceptos, principios y valores, Steiner (2014).

## **Diseño de objetivos**

Para Steiner (2014) los objetivos son la base de cualquier plan estratégico ya que traducen la misión a términos concretos para cada nivel de la organización y refieren a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico, en el contexto de la Planeación Estratégica es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. Éstos deben ser claros, de alcance específico, posibles de realizar, medibles, orientados al resultado y sujetos a plazos fijos u otras restricciones de tiempo. En consonancia Goodstein (1998) refiere al desarrollo de objetivos con el planteamiento de la estrategia del negocio que se refiere al desarrollo de los pasos a

través de los cuales se logrará la misión de la organización. En esta fase el equipo de planeación deberá conceptualizar escenarios futuros específicos, identificar los pasos necesarios para lograrlos, quién será el responsable de llevarlos a cabo y cuando se pueden dar. Todo esto se traducirá en objetivos cuantificables de la organización.

## **LOS ELEMENTOS DE ANÁLISIS**

### **Análisis de la posición actual de la empresa**

Los elementos de análisis parten de la búsqueda de la posición actual de la empresa a través de su revisión hacia dentro y hacia fuera, el ejercicio de comparar los resultados con las metas propuestas en los objetivos y el desarrollo de los planes maestros es posible a través de la matriz FODA que refiere a una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Su invención se atribuye a Albert S. Humphrey un ingeniero químico que desarrollo su carrera como consultor de empresas por la Universidad de Harvard. Esta aportación fue el producto de resolvió la pregunta de por qué falla la planificación en las empresas en el transcurso de la década de 1960 y 1970, Otero (2006). La aportación provino de un modelo denominado cadena lógica que consistía en la evaluación interna y externa de la empresa, a partir del diagnóstico de 4 variables. De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas. Definamos cada elemento de la Matriz FODA:



- **Fortalezas.** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, que le dan una posición privilegiada frente a la competencia, como recursos que se controlan, capacidades y habilidades que posee, actividades que desarrolla positivamente.
- **Oportunidades.** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades.** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- **Amenazas.** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El uso de esta matriz será el principal método para medir la posición actual de la empresa y vislumbrar las siguientes etapas del proceso de planeación estratégica.

## **EL USO DE LA MATRIZ FODA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En el contexto de los elementos de análisis Goodstein (1998) utilizará la matriz FODA para estructurar la etapa de su modelo a la cual llamará; Auditoría del desempeño que consiste en desarrollar una comprensión clara sobre el desempeño actual de la organización y por ende delimitar sus capacidades. Esta etapa remite a un esfuerzo concentrado que desarrolla el estudio de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un análisis positivo o negativo en la organización.

De acuerdo con Goodstein (1998), el análisis de los elementos internos a través de las fortalezas y debilidades deriva de revisar variables como; ciclo de vida de los productos existente, productividad del empleado, tasa residual, rotación del empleado, instalaciones, mientras que los análisis de los elementos externos por medio de las variables, oportunidades y amenazas, refieren a la revisión de variables como; proveedores, mercados, consumidores o clientes, competencia, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral, regulaciones gubernamentales, etc.

Fred (2017) por su parte va a llamar a este ejercicio de análisis de las condiciones de la organización; Identificación de la posición actual de la empresa y comprende lograr el entendimiento de la posición que ostenta la empresa, es decir, saber cuál es el entorno competitivo, los recursos con que cuenta comparados contra estándares internos y externos, así como el conocimiento claro de la cultura organizacional.

Steiner (2014) ubica el análisis de la posición de la empresa previo al diseño de sus estrategias maestras (misión, visión, objetivos y políticas) y lo denomina Estrategias de la organización, cuyo propósito es desarrollar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere. El diseño de estrategias parte del análisis de la situación actual de la empresa, ello al contemplar la revisión de las fortalezas y debilidades al interior de la organización y de las oportunidades y amenazas desde el exterior.

Para los tres autores antes revisados los resultados del análisis FODA “constituyen la principal forma de validar el modelo de estrategia de negocios y generarán los datos para el diagnóstico acerca de si dicho modelo es viable para lograr los planes a futuro”.

## **Análisis de situación actual contra situación deseada**

Una vez determinada la posición actual de la organización se debe realizar un comparativo entre las evidencias o datos duros productos del FODA y las metas propuestas en los elementos base. Goodstein (1998) denomina a este comparativo, Análisis de brechas GAP que comprende la identificación de la distancia entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización del plan estratégico. El análisis de brechas exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar la distancia entre la situación ideal (objetivos o metas) y real de algún elemento del plan.

Al delimitar la factibilidad de las metas propuestas o desempeño deseado contra el desempeño actual se estará en condiciones de delimitar los planes maestros o grandes estrategias, que serán los ejes a partir de los cuales las unidades, áreas o departamentos estructurarán sus planes operativos.

## **LOS ELEMENTOS DE EJECUCIÓN**

Recordando que los elementos de ejecución o implementación nos permiten contestar la pregunta de cómo se alcanzarán las metas del plan estratégico, las siguientes etapas tratarán de resolver a detalle la formulación de los ejes rectores (estrategias generales) del plan y su transformación en operaciones concretas que tendrán que desarrollarse a corto plazo y permitirán ejecutar, supervisar, retroalimentar evaluar e implementar el ejercicio es su conjunto.

## **Desarrollo y conversión de estrategias generales en planes tácticos**

Una vez determinada la factibilidad de los objetivos la siguiente etapa será el planteamiento de líneas de acción “estrategias o planes maestros” y su transformación en planes tácticos u operativos. La definición de grandes estrategias o planes maestros corresponde a la gerencia, o equipo de planeación, mientras que los planes operativos son desarrollados por las unidades o departamentos. De manera complementaria estos planes maestros utilizarán los elementos identificados en el FODA para determinar sus alcances.

Para Steiner (2014) las estrategias generales y los planes tácticos son dos etapas cuyo desarrollo pretende lograr la conversión de estrategias a mediano plazo (estrategias generales o planes maestros) en decisiones actuales a corto plazo (planes tácticos). De acuerdo a Steiner (2014), esta conversión requiere dos pasos:

La preparación de planes funcionales a mediano plazo.

El desarrollo de presupuestos y planes tácticos.

El propósito de elaborar una programación a mediano plazo es determinar los recursos tanto humanos, financieros y materiales con que se cuenta y precisar la mejor forma de distribuirlos con la finalidad de implantar las estrategias previamente diseñadas, además de sustentar que mediante el uso efectivo de los recursos es posible llevar a cabo las estrategias. Determinando los recursos con que se cuenta se está en vías de consolidar un plan concreto de actividades sustentadas en procesos.

## **Desarrollo de Presupuestos**

Todo proceso productivo depende de los recursos, humanos, financieros, materiales, tecnológicos con que se cuenten para llevarlo a cabo, debido a ello el desarrollo de un plan táctico debe contemplar establecer el recurso con que se cuenta. Steiner (2014) menciona que los planes tácticos pretenden guiar las decisiones y acciones actuales para implantar los planes estratégicos, sin embargo, sus procedimientos o protocolos hacen énfasis en los presupuestos como la clave para desarrollar las distintas tácticas. Este autor conceptualiza a los Presupuestos como métodos que establecen normas de acción que fungen como base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo a los planes. En conclusión, la unión de los planes maestros con los planes tácticos está en función en cuanto se esté apegado al presupuesto y ello dependerá del desarrollo de mecanismos de control externos e internos.

## **Planeación de posibles contingencias**

Al respecto de esta fase, Goodstein (1998) propone el estructurar acciones que la organización deba emprender ante escenarios desfavorables y a esto le llama, la planeación de contingencias, que refiere a la identificación de amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes a los más probables. Este planteamiento se resume en las siguientes acciones:

- Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones por cada contingencia.
- Acordar cuales pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida.

La planeación de contingencias se fundamenta en el supuesto de que, de alguna manera, la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectan a la empresa es limitada y se requiere evaluar tantos escenarios desfavorables como sean posibles.

## **LOS ELEMENTOS DE IMPLEMENTACIÓN**

La implementación es la etapa del ejercicio de planeación estratégica que planteará la forma de ejecución del mismo a través del desarrollo y puesta en marcha de planes tácticos. Goodstein (1998) menciona que implica iniciación concurrente de varios planes tácticos diseñados en el nivel funcional operativo y superior más el monitoreo e integración de dichos planes en el nivel organizacional.

Para Fred (2017) la Implementación implica la traducción de las directrices que se han desarrollado con la identificación de la posición de la empresa y el desarrollo de los planes a planes de ejecución concreta que se acerquen a la producción diaria de planes concretos de acuerdo al comportamiento esperado del trabajador.

Para lograr la implementación Goodstein (1998) y Fred (2017) coinciden en la revisión de los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, sistema de información y cultura organizacional. En específico, la revisión del control implica la medición y rectificación de tareas de la empresa para asegurar el cumplimiento de los objetivos y el avance correcto de los planes. Mientras que la revisión en la organización busca la correcta asignación de responsabilidades, líneas de autoridad y canales de comunicación.

En este sentido, la implementación del plan estratégico requerirá primero establecer los mecanismos de control que garantizaran el apego a los elementos del plan en su conjunto, desarrollando para ello un serie de parámetros que en estricto sentido delimitarán el comportamiento de las acciones concretas de los planes tácticos, y segundo al análisis del elemento humano que permitirá diseñar una revisión a la estructura orgánica, las líneas de mando, funciones y el planteamiento de una estrategia de inducción al plan y sus elementos. Este análisis del elemento humano deberá considerar el estudio de la percepción del trabajador hacia la empresa (clima organizacional) así como su desempeño y la delimitación de la estructura organizacional que ejecutará el plan nos permitirá consolidar una estrategia de inducción de este producto elaborado por el grupo de planeación. En el contexto de la implementación Steiner (2014) alude a esta fase del plan con el término de implantación que limita a la acción de introducir el esquema de planeación a los que habrán de llevarlo a cabo, y menciona que para que esta implantación sea exitosa, dependerá fundamentalmente de desarrollar dos elementos: los mecanismos de control y el análisis del elemento humano. En la medida de que estos elementos sean desarrollados se asegura la ejecución de los planes tomando en cuenta los presupuestos y el logro de las metas propuestas.

### **Mecanismos de control**

Como punto inicial de la implantación de los planes tácticos y en adecuación a los presupuestos elaborados, surgen los mecanismos de control que serán los medios a través de los cuales se evaluará el desempeño de los empleados de acuerdo a parámetros preestablecidos. Bajo el contexto de la Planeación Estratégica la palabra

*control* determina la facultad gerencial de asegurar que el desempeño de las actividades vaya acorde con los planes.

Existe numerosos tipos de control que varían en cuanto a su objetivo, Steiner (2014) menciona que pueden variar entre conservar bienes, estandarizar la calidad, limitar la autoridad sin el consentimiento, medir el desempeño.

Según Steiner (2014) el proceso de control involucra tres aspectos generales que dan como resultado la estandarización del desempeño, estos son:

1. Establecer normas. Se refiere al proceso de detectar actividades (procesos) claves que determinen la guía del plan táctico desarrollado con la finalidad de dar un seguimiento a través de la supervisión. Generalmente los procesos supervisados son aquellos que tienen un impacto directo en el presupuesto.
2. Medir el desempeño contra la norma. Mientras más concreta es la norma será más fácil medir el desempeño, lo cual significa contar con la infra estructura de información que permita vigilar los procesos de acuerdo a un objetivo particular como, medir la productividad, la calidad, la seguridad, etc. La generación de informes es imprescindible y recae en la medición de indicadores pasados a lo largo de una historia, o bien, la medición directa.
3. Corrección de divergencias en el desempeño de acuerdo a las normas. Medir el desempeño y tomar la acción correctiva refiere al proceso de retroalimentación que aportan los informes de acuerdo a un parámetro ideal establecido de manera objetiva por la alta dirección. Dichos parámetros se elaboran de acuerdo a niveles promedio



alcanzados anteriormente y a las acciones emprendidas por un plan estratégico que apunten a una mejora.

### **Análisis del elemento humano**

Luego de establecer los controles y elegir los procesos que se convertirán en normativos se requiere tomar parte en la introducción del plan a los empleados. La implementación o implantación de los planes requiere inevitablemente considerar aspectos relativos al comportamiento, ya que pasarlos por alto puede generar resistencia a su ejecución. La implantación de los planes y controles va ligado a un análisis previo de la estructura organizacional, desde quién es el empleado adecuado para desarrollar los procesos de acuerdo al plan, qué tipo motivación persigue cada integrante y como son los intercambios entre ellos en cuanto a la comunicación a nivel puesto – proceso e interpersonal.

El análisis del elemento humano está ligado también con el concepto de calidad de vida en el trabajo que refiere desde el punto de vista individual a la satisfacción de necesidades, equilibrio de demandas, recursos laborales y bienestar en el trabajo, y desde un punto de vista organizacional (filosofía o estrategia organizacional) a un conjunto de métodos, técnicas procesos o acciones dirigidos a lograr la calidad de vida en el trabajo, Patlán, (2017).

La percepción del trabajador en función a la introducción del plan estratégico dependerá de la repercusión que este hará en torno al mejoramiento de la calidad en el trabajo que desempeña. Siendo que para lograr una buena inducción y no generar resistencia al cambio el plan debe considerar las necesidades del trabajador.

La percepción de calidad de vida en el trabajo se mueve en un enfoque de satisfacción de necesidades de acuerdo a la clasificación del modelo de Chan y Wyatt (2007):

- Satisfacción de las necesidades de salud y seguridad. Hace referencia a la protección contra las enfermedades y lesiones en el trabajo y fuera de él.
- Satisfacción de las necesidades económicas y familiares. Se enfoca a la seguridad en el empleo y otras necesidades familiares, como suficiente tiempo de trabajo para atender las necesidades de la familia.
- Satisfacción de necesidades sociales.
- Satisfacción de necesidades de estima, como reconocimiento y apreciación de la obra de uno, tanto dentro como fuera de la organización.
- Satisfacción de necesidades de actualización.
- Satisfacción de necesidades de conocimientos, siendo estas aprender a mejorar las habilidades del trabajo y las competencias emocionales. (Chan y Wyatt, p. 68, citado por Patlán 2017).

La ejecución del plan estratégico comprende la mejora de la organización en su conjunto, y por ende la implantación del mismo no debe pasar por alto la mejora de las condiciones de los trabajadores en beneficio de alguna o varias necesidades.

Steiner (2014) menciona que la resistencia al cambio aparece cuando hay un movimiento por parte de la compañía que altere el equilibrio social existente al cual se ha habituado el empleado y mediante el cual está definido su estatus. La irrupción del equilibrio social será expresada en sentimientos de resistencia generando prejuicios hacia el motor del cambio que es la Planeación Estratégica. El grado de resistencia o aceptación variará de

acuerdo con muchos factores como el nivel de control jerárquico en la organización, el grado de participación al establecer las normas, el conocimiento de los procesos que implican los planes, la naturaleza de los sistemas de comunicación organizacional, la comprensión de los sistemas de control, y los sistemas de compensación. Sin embargo, los controles por sí mismo no motivan al personal, incluso los empleados pueden ser motivados para aceptar los controles directivos, o bien por encima de ellos pueden ser motivados para lograr metas, y esto dependerá del jefe directo como ejecutor de acciones concretas derivadas del plan estratégico.

Cobra relevancia para este trabajo la implantación del plan estratégico, pues la aplicación de la técnica de análisis de puestos obedece a la factibilidad en cuanto a la ejecución de las actividades derivadas de los planes tácticos, por un lado, pero también a la mejora de las condiciones laborales en cuanto al horario laboral, organización de los procesos, redistribución de las actividades, ello previendo la inducción de los trabajadores que ejecutarán los procesos.

## CAPÍTULO 3. LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

En la concepción clásica de la administración, la organización era el reparto de tareas entre los participantes, y la coordinación entre las tareas de unos y otros subía y bajaba por los canales jerárquicos. La era industrial aportó entre otras cosas la división del trabajo y con ello posibilitó la separación del recurso humano del puesto de trabajo, en consecuencia, el ocupante pasó a segundo término en aras de centrarse en los aspectos que definen al puesto y con la intención de especializar los procesos y con ello aumentar la productividad. Para hacer esto posible importan específicamente las concepciones de impersonalidad del puesto de trabajo como posición anclada a sus tareas y de departamento como entidad que representa dentro de la organización una parte de la cadena productiva con un grado de especificidad en cuanto al nivel jerárquico. Chiavenato (2011), menciona que los conceptos de puesto y departamento son subproductos del modelo burocrático de la administración, siendo dentro de este enfoque teórico términos definitivos, inmutables y permanentes, pues no se toman en cuenta los cambios ambientales ni la necesidad de adaptación de los negocios a las demandas de un mundo ávido de mejorar los productos a fin de captar la preferencia de los usuarios o consumidores. En esta etapa de la historia administrativa el área de Recursos Humanos se llamaba "Personal" y era un departamento de procesamiento de personas: su contratación, disciplina y pago. De esta manera, Personal era una estación de entrada, retención y salida de un factor más de la producción, una especie de Almacén de una materia prima con limitado movimiento propio.

Así el recurso humano era un elemento cautivo del proceso productivo definido por las tareas que desempeña, dejando de lado sus necesidades de superación o motivación y por ende reduciendo su actuar a una parte del flujo de procedimientos que dan lugar a un producto. La inclusión de aspectos intrínsecos en los ocupantes trajo consigo un giro en el enfoque clásico incorporando a la ecuación de la productividad las necesidades del ocupante y poniendo en el centro de la discusión a la motivación y auto-superación. Robbins (2009), menciona que en el ocupante existen también factores motivacionales como la responsabilidad, iniciativa, reconocimiento, retos del puesto, etc. Que incrementan la satisfacción del individuo y permiten un mejor rendimiento. En este contexto el desarrollo de las empresas comporta el paralelo desarrollo del personal. Esta y otras aportaciones teóricas permiten ver a la administración del Recurso Humano como la Administración y Gestión del talento humano. Así, el desarrollo del talento en la actualidad requiere; implementar programas de capacitación, mejorar la política de compensación, reclutamiento, selección de personal e inducción, evaluación de desempeño, formación, atracción y retención del talento, mejora del clima laboral entre otros. Una empresa competitiva engloba estos elementos como medios para la mejora de su talento humano y por extensión en el aumento de la calidad y suficiencia de sus productos. Sin embargo, todo esto resulta inoperante si no se tiene como punto de partida las descripciones de cada posición jerárquica.

Para Dessler (2001), el análisis de los puestos de trabajo permite impactar en la ampliación del puesto, la rotación de actividades y el enriquecimiento del puesto, que son elementos en los que se privilegia la capacidad y motivación de los trabajadores en detrimento de la especialización que lleva a realizar actividades repetitivas sin mayor

incentivo para el ocupante. En suma, el desarrollo del talento tiene su piedra angular en el conocimiento de los puestos siendo la Técnica de análisis de puestos y sus derivados descriptivo y perfil de puestos el instrumento que permite lograrlo.

## **DEFINICIÓN DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DE PUESTOS**

El análisis desde su punto de vista original es la separación y ordenamiento de elementos para su revisión. Es el estudio de un todo, a través de la separación de sus componentes.

El análisis de puestos de trabajo permite separar los elementos que integran un puesto con objeto de consolidar una unidad de trabajo específica, diferenciada y única.

Parte del concepto de puesto que es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, Reyes (2007). El puesto es unidad de trabajo porque determina lo que el ocupante debe hacer, y específica porque ostenta los requisitos deseables del trabajador para ocuparlo.

De manera general la técnica explora dos dimensiones en un puesto.

1. Las actividades que realiza.
2. Los requisitos necesarios que remiten a características de los ocupantes.

Las aproximaciones teóricas, así como el desarrollo de la técnica se mueven en estas dos dimensiones y determinan una misión que el titular debe desempeñar siguiendo una serie de funciones y valiéndose de sus habilidades para lograrlo, dado un contexto que pone de manifiesto las condiciones físicas y ambientales en que se realiza el trabajo. La siguiente tabla muestra algunas definiciones teóricas encontradas sobre la Técnica de análisis de puestos.

Tabla 3.1. Definiciones del Análisis de Puestos.

Autor	Año	Definición
Gamma	1992	Conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente.
Louart	1994	<p>Procedimiento ordenado que permite evidenciar un punto de encuentro entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una posición, geográfica, jerárquica y funcional.</li> <li>• Un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación que da como resultado una remuneración.</li> <li>• Un conjunto de actividades relacionadas con objetivos en función de los cuales su titular requiere aptitudes generales y capacidades concretas.</li> </ul>
Dessler	2001	Procedimiento para determinar las responsabilidades de los puestos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos.
Mercado	2001	Reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente con la ayuda de las normas de la lógica.
Alles	2006	Es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada. Comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las áreas son efectuadas y que tipo de personas se requieren para esa posición.
Chiavenato	2011	Revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen las tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

---

Continuación Tabla 3.1.

Autor	Año	Definición
Grados	2011	Es una técnica básica dentro de las organizaciones, con lo cual se pueden determinar las funciones y responsabilidades, así como los objetivos de cada uno de los puestos existentes.

---

Nota. Elaboración propia. Fuente: Gamma, E. (1992), Louart, P. (1994), Dessler, G. (2001), Mercado, S. (2001), Alles, M. (2006), Chiavenato, I. (2011), Grados, J. (2011).

---

Estas definiciones hacen alusión a un procedimiento de recopilación de información sobre las tareas, requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades, determinadas por un contexto o una serie de condiciones. Ubicados dentro de una posición geográfica, jerárquica y funcional.

Para efectos de este trabajo se entenderá por Análisis de Puestos a la técnica de investigación administrativa que permite el estudio de los componentes de un puesto, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve, así como la posición jerárquica dentro de la estructura organizacional.

## **IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

El quehacer de una organización comienza ahí donde el ocupante ejecuta las actividades para las que fue contratado, ahí, donde se han enumerado y alineado con los objetivos de la empresa, en esa unidad de trabajo específica e impersonal. Una mala ejecución de estas actividades puede ser la consecuencia de salarios inequitativos, desconocimiento de los procesos, duplicidad de funciones, selección y contratación de



personas no capacitadas para cubrir el puesto, saturación de actividades, condiciones de higiene insuficientes, riesgos no previstos, entrenamiento insuficiente, etc. Todas estas direcciones en que puede caminar una empresa tienen un mismo punto de origen y de igual manera su resolución remite al análisis del puesto de trabajo. Siempre que se está inmerso en una de las situaciones antes mencionadas el punto de partida es la revisión de los conocimientos disponibles de los empleos y las personas que los ocupan ya que permite un entendimiento integral del puesto al enumerar las actividades, determinar las condiciones y el rendimiento del ocupante en relación con los requisitos que se le exigen. Sin olvidar que al analizar un puesto se debe intentar comprender las tareas y no evaluar a las personas, los datos arrojados permiten realizar comparativos de manera sistemática, de acuerdo con Luart, P. (1996), comparar el análisis del puesto y la apreciación de las funciones que desempeña su titular nos permite comprender las causas y los efectos que pueden tener las desviaciones observadas. Estos comportamientos que salen de lo normal no deben ser vistos de manera unilateralmente negativa, pues, pueden derivar en aspectos positivos que determinen un rendimiento mayor, recordemos que analizar un puesto permitirá también realizar adecuaciones en la ampliación, la rotación de actividades y el enriquecimiento del puesto ampliando los horizontes y redefiniendo sus límites. El análisis de puestos añade valor a todas las áreas de una empresa, pues para la gerencia es necesario repartir las cargas de trabajo de manera equitativa, sin duplicar funciones, mantener claro el flujo de los procesos clarificando que puesto es responsable de cada uno, para los supervisores es una herramienta que permite ver con claridad las operaciones que requieren vigilar, planear de mejor manera su supervisión, así como retroalimentar el desempeño del trabajador.

Para el trabajador permite un conocimiento claro y específico de sus tareas, impide la confusión de funciones con otros puestos, al tener claridad en sus actividades se facilita la evaluación de su desempeño. También aporta beneficios en:

- Reclutamiento de personal. El análisis de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos personas que se ajustan a los requisitos exigidos.
- Selección de Personal. El análisis de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil del puesto en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos.
- Detección de necesidades de Capacitación y Formación. Al comparar el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, (situación ideal vs situación real) podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar las cualidades del trabajador.
- Evaluación del desempeño. Dado que el análisis de puestos nos indica las operaciones, cualidades, obligaciones y condiciones de la persona que ocupa el

cargo, su resultado nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está llevando a cabo un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

- **Valuación de Puestos.** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos. La valoración es el procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización, esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

### **Necesidad legal**

De acuerdo a Alles (2006), muchas empresas comenzaron a realizar el análisis de puestos al tiempo que requirieron obtener una certificación de las normas de calidad ISO9000, entre otras, sin embargo, la técnica fue empleada con la intención de acreditar los procesos de auditoría, reduciendo su aplicabilidad a la expedición de un texto de carácter formal y nada práctico. Esta necesidad de carácter legal es una regla en las instituciones públicas, ya que por requisito deben realizar un análisis de puestos para estructurar sus organizaciones. Esto tiene su origen en la Ley Federal del trabajo, un documento que regula los derechos y obligaciones de los patrones y trabajadores, y encomienda a los contratos laborales exigir que en ellos se determine el trabajo con la mayor precisión posible, y da atribuciones a los contratos colectivos a fijar la intensidad y calidad del trabajo<sup>1</sup>. Para la entidad gubernamental que incluye al departamento en que se aplica la técnica en este trabajo la necesidad de realizar el análisis de puestos y

---

<sup>1</sup> Ley Federal del Trabajo emitido por el Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, 1 de abril de 1970.

tener descriptivos y perfiles vigentes toma una relevancia legal importante, ya que de acuerdo al Manual que regula las percepciones de los servidores públicos <sup>2</sup> las remuneraciones se distribuyen de manera proporcional a sus responsabilidades, y estas son definidas de acuerdo a las disposiciones del Manual administrativo de aplicación general en materia de Recursos Humanos emitido por la secretaría de la función pública en 2010, en este se establece en su artículo 17 que los puestos que integran la estructura de las instituciones, se establecerán a partir de la descripción, perfil y valuación, que es el proceso para determinar los elementos básicos de un puesto<sup>3</sup>. Las bases para la generación de descriptivos y perfiles están contenidos en la norma para la descripción de puestos del Servicio Profesional de Carrera<sup>4</sup>, elemento que regula su expedición en la administración pública mexicana.

Tabla 3.2. Definición y desarrollo del Descriptivo y perfil de puestos en la Administración pública

Artículo-Ley	Proceso	Contenido
8° Norma para la descripción, perfil y valuación de puestos	Descripción de puestos	<p>La descripción de un puesto es el proceso que permite su ubicación, identificación y análisis en el contexto organizacional, y consiste en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a)</b> Identificar la línea de mando superior del puesto;</li> <li><b>b)</b> Identificar las relaciones internas y/o externas del puesto, que delimiten el grado de interacción con otras áreas y/o puestos;</li> <li><b>c)</b> Describir la misión del puesto, la cual proporciona su razón de ser, esto es, el por qué y para qué existe;</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identificar los objetivos institucionales con los que el puesto está alineado;</li> </ul>

<sup>2</sup> Manual que regula las percepciones de los servidores públicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, para el ejercicio Fiscal 2014 emitido por el Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, 20 de febrero de 2014.

<sup>3</sup> Manual administrativo de aplicación general en materia de Recursos Humanos emitido por el Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, 12 de Julio de 2010.

<sup>4</sup> Norma para la descripción, perfil y valuación de puestos emitido por el Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, 2 de mayo de 2005.

Continuación Tabla 3.2.

Artículo-Ley	Proceso	Contenido
9° Norma para la descripción, perfil y valuación de puestos	Perfil de cada puesto	<p><b>e)</b> Señalar los objetivos específicos del puesto, considerando su alineación con la misión del mismo, y</p> <p><b>f)</b> Identificar las funciones del puesto, a partir del conjunto de actividades desempeñadas en el puesto, para lograr los objetivos específicos del mismo.</p> <p>La elaboración del perfil del puesto es el proceso que permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo.</p> <p><b>9.1.</b> Los especialistas deberán elaborar el perfil de cada puesto, tomando en cuenta los siguientes elementos:</p> <p><b>a)</b> Escolaridad y/o áreas de conocimiento: El nivel, grado y/o área de estudios requerido para alcanzar los objetivos específicos del puesto.</p> <p><b>b)</b> Experiencia laboral: Conocimientos y habilidades previamente adquiridos en el desarrollo de funciones vinculadas o afines al puesto y que son necesarios en función de los objetivos específicos del puesto.</p> <p><b>c)</b> Condiciones de trabajo: Requerimientos específicos para el desempeño del puesto, tales como, disponibilidad para viajar o laborar en horarios, lugares o bajo situaciones especiales de acuerdo con las funciones del puesto.</p> <p><b>d)</b> Capacidades: Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos para el desempeño del puesto, se identificarán por su denominación y se describirán de manera general.</p> <p>En tratándose de los puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera, la identificación de dichas capacidades se realizará de conformidad con los Lineamientos que para tal efecto se emitan, toda vez que las referidas capacidades son la base para el ingreso, certificación y permanencia del ocupante del puesto.</p>

Nota. Elaboración propia. Fuente: Norma para la descripción, perfil y valuación de puestos, Diario Oficial de la Federación. 2 de Mayo de 2005.

Sin lugar a dudas, el análisis de puestos es una técnica vigente y de amplio espectro que las organizaciones ocupan necesariamente sea cual sea su finalidad. Un buen análisis de Puestos permitirá optimizar, simplificar, recomponer, reestructurar, reorganizar, redefinir, suprimir una parte o totalidad del puesto, acreditar una norma o una ley, teniendo en cuenta los objetivos y las necesidades generales de la administración.

## **LOS PRODUCTOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

La mayoría de los autores revisados mencionan que el análisis de puestos deriva en productos como la Descripción de puestos y el Perfil de puestos, y conciben esta técnica como un solo procedimiento que descompone los elementos de un puesto y genera estos productos en un solo esfuerzo. Sin embargo, para Chiavenato (2011), conviene hacer una distinción en los términos de cada producto, pues los define como técnicas diferentes. Siguiendo a este autor conviene establecer, una diferenciación conceptual:

- Análisis de puestos de trabajo es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen las tareas y responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.
- Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

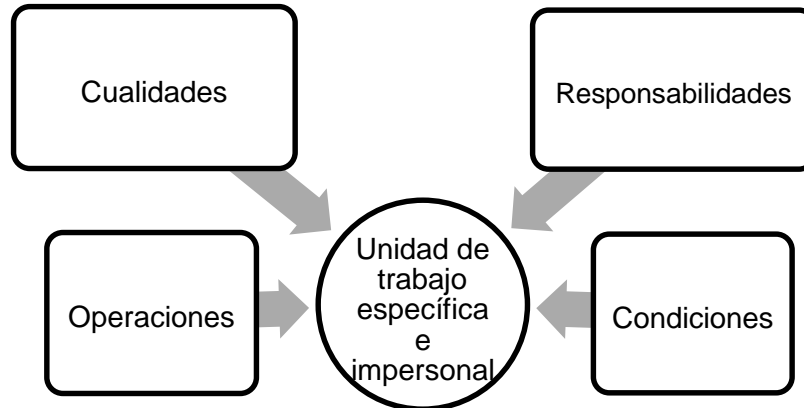
- Especificaciones del puesto de trabajo, está relacionado con los requisitos y cualidades personales requeridos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, son elementos de la especificación de un puesto (el nivel de estudios, experiencia, características personales, etc.). Mediante esta información se elaboraría el perfil de puestos.
- Un perfil de puestos especifica las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato.

La distinción hecha por Chiavenato (2011) es útil al tiempo que diferencia los términos relacionados al análisis de puestos y permite identificar la esencia y utilidad de cada uno. Recordando que un puesto es una unidad de trabajo porque contiene tareas, actividades o funciones que lo distinguen de otros el producto que permite enumerarlas es el descriptivo de puestos. Esta unidad de trabajo también es específica porque determina los requisitos que debe tener el ocupante para cubrirlo, por tanto, los productos que nos permiten ver esto son la especificación y perfil de puestos.

## **ESTRUCTURA DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DE PUESTOS**

El análisis de puestos en su desarrollo se estructura de acuerdo a 4 áreas a explorar, estas están relacionadas con el concepto de puesto. Para Reyes (2007), un puesto de trabajo es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. Las cuatro áreas que forman al puesto guardan en sí misma los aspectos intrínsecos y extrínsecos y su exploración remite al desarrollo de la técnica, los productos del análisis de puestos definidos en el punto anterior nos hablan específicamente de cada uno.

Figura 3.1. Puesto de Trabajo.



Nota. Adaptado de Gamma (1992).

De acuerdo a Gamma (1992). Estas 4 áreas se definen de la siguiente forma:

1. Las operaciones se refieren al conjunto de actividades que realiza el individuo, sea de forma periódica o eventual.
2. Las cualidades se refieren a las cualidades físicas e intelectuales que debe poseer un individuo para realizar una tarea.
3. Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral; pueden ser en equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.
4. Las condiciones son el conjunto de situaciones por medio de las cuales va a desempeñarse el individuo.

### **La descripción de puestos**

La estructura del análisis de puestos explora estas 4 áreas, de manera ordenada y se vale en primera instancia de la Descripción de puestos, que es un documento conciso de información que remite directamente a las operaciones o tareas que se ejecutan en el puesto, y recopila información sobre los aspectos intrínsecos de la unidad de trabajo



específica. Incluye información básica sobre el puesto, es decir, su denominación, ubicación, relaciones, entre otras. Está compuesto de 4 partes;

- Encabezado o Generalidades del puesto que incluyen las características básicas de la unidad de trabajo, tales como; el título del puesto, ubicación, jerarquía y relaciones, Jefe inmediato y superior, Supervisión, etc.
- Ubicación del puesto en el organigrama.
- Descripción genérica. Define a manera de objetivos la razón de ser del puesto, y aporta una serie de funciones básicas que se atribuyen al ocupante. Esta debe ser breve.
- Descripción analítica. Es la exposición detallada de las funciones y su operatividad a manera de actividades. Se expone un verbo de acción la función genérica a la que pertenece, y su finalidad, incluyendo su periodicidad, duración y prioridad.

En la descripción de las funciones existen algunas recomendaciones que es importante que transmita el analista, ya que durante la sucesión de funciones y actividades es conveniente llevar un orden, ya sea cronológico o bien, partir de las funciones generales a las más específicas, se propone adecuarse a como se sienta más cómoda la persona analizada. Durante la descripción específica si al participante se le dificulta la concreción de la idea es importante guiarle, descomponiendo el objetivo o funciones en el verbo de acción, y la función en que se expresa el verbo, la finalidad que persigue y el usuario o consumidor final. Respecto a las características de periodicidad y duración, es preciso permitir que el participante se explique libremente, y dejar la concreción del tiempo en una sola unidad de medida, siendo en horas la más adecuada, apoyándose en una escala de frecuencia.

Este esquema puede apoyarse en un cronograma de actividades del ejercicio anual departamental, ya que durante el análisis de la información recopilada estas variables permitirán al analista la estimación de la jornada laboral.

### **Especificación del puesto**

Luego de explorar las operaciones del puesto la técnica se enfoca en determinar las cualidades, responsabilidades y condiciones de la unidad de trabajo específica. Aquí se revelan los aspectos extrínsecos a los puestos, traducidos en las características que debe tener el candidato (cualidades), así como el entorno (condiciones), y las obligaciones (responsabilidades) que el puesto determina. Estos requerimientos deben exigirse a cualquiera que ocupe el puesto.

Chiavenato (2011). Menciona que la exploración de los requisitos se concreta en cuatro puntos.

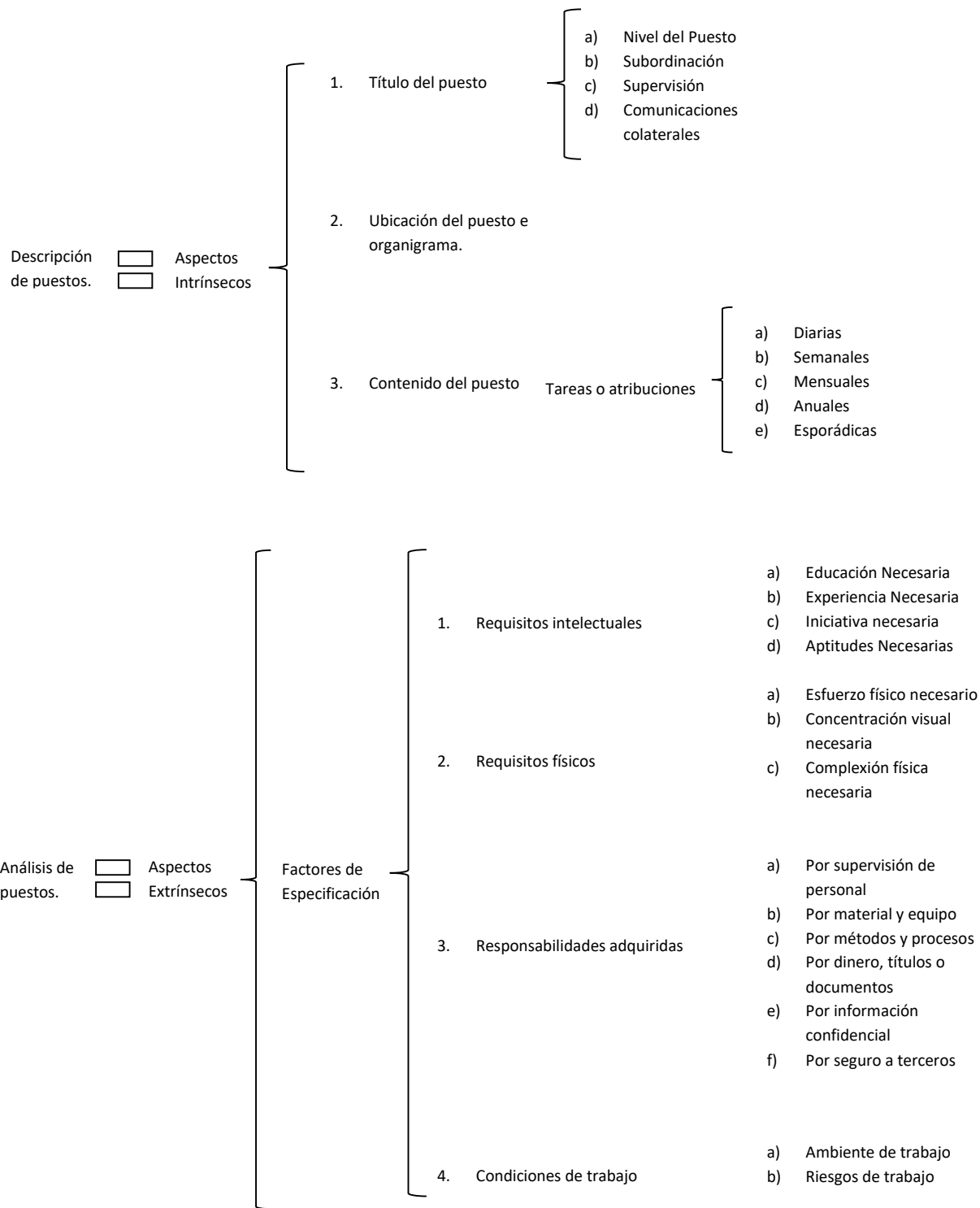
- a) Requisitos intelectuales. Comprenden las habilidades cognitivas que debe tener el ocupante para desempeñar el cargo, incluyen; la escolaridad, experiencia, adaptabilidad al puesto, iniciativa, aptitudes (capacidad de análisis, razonamiento matemático, conocimiento de herramientas específicas o modelos o métodos, liderazgo, extroversión o introversión, autoridad, etc.).
- b) Requisitos físicos. Atributos alusivos a la cantidad o disponibilidad de fuerza, energía, concentración continua y la fatiga que generan, incluyen; esfuerzo físico, atención dirigida, concentración visual, complejidad, estatura, destrezas, coordinación, etc.

- c) Responsabilidades adquiridas. Obligaciones que se desprenden del puesto y que recaen en el ocupante en el ejercicio de sus funciones, incluyen; supervisión directa o indirecta, resguardo de activos de la empresa (equipo de producción, patentes, material de trabajo u oficina, vehículos, dinero, etc.), calidad de los procesos, datos confidenciales, entre otros.
- d) Condiciones de trabajo. Comprenden las características medio ambientales, que rodean al puesto, y permitirán o no la adaptación y el equilibrio del ocupante, incluyen; Riesgos, clima laboral, horario laboral, entorno físico, etc.

Los requerimientos que instrumenta el puesto completan la estructura de la técnica y posibilitan un comparativo del puesto contra el ocupante y el entorno, la información que arroja es cardinal en la selección del personal, la valuación de los puestos, la detección de necesidades de capacitación, así como en las condiciones de higiene, seguridad y clima laboral.

Si bien este trabajo aborda al análisis de apoyo como un solo método que incluye la descripción y especificación de los puestos, para Chiavenato (2011), estas dos fases comportan tal diferencia en sí mismas que forman técnicas interdependientes, de hecho, este autor llama análisis de puestos a la exploración de requisitos separándola de la descripción de puestos, debido a que sus finalidades persiguen objetivos muy específicos. Este autor ilustra esta división en la siguiente figura:

Figura 3.2. Flujo de la descripción y análisis de puestos.



Nota. Recuperado de Chiavenato (2011).

La diferencia hecha por Chiavenato (2011) a la estructura convencional del análisis de puestos recae en que a este le otorga la búsqueda de los factores de especificación entendidos como los requerimientos del puesto y lo diferencia de la Descripción de puestos, al tiempo que esta estudia las operaciones o tareas, sin embargo, explora las mismas dimensiones (operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones). En la Descripción de Puestos existe una diferencia ya que él no utiliza los términos Descripción genérica y analítica y los resume en “Contenido del puesto”, aunque este trabajo retome la técnica con la Descripción y especificación del puesto haciendo uso del esquema clásico<sup>5</sup>, el diagrama de Chiavenato (2011) nos permite hacer una panorámica de las dos grandes ramas del análisis de los puestos, que al ser una técnica de recopilación de información nos permite explorar las operaciones con la descripción de puestos al tiempo que nos arroja datos acerca de los requisitos que imprime el puesto al ocupante y al entorno con su especificación.

## **LAS FASES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

La técnica de análisis de puestos de trabajo está dividida para su aplicación en varios momentos que en términos generales enmarcan sus preparativos, su aplicación, el análisis de resultados y la elaboración de sus productos.

### **Actividades previas**

Para Alles (2006), se requiere realizar una revisión previa de elementos como; información del puesto a analizar (actividades y comportamiento asociado, estándares de rendimiento, maquinas u otros elementos necesarios, condiciones laborales,

---

<sup>5</sup> Para dar cuenta del esquema clásico véase Reyes, A. (2007). El análisis de puestos. México. Limusa.

requerimientos de personalidad, relación con otros puestos) que será clave para el análisis de la información obtenida. La revisión previa incluye una constante comunicación con la gerencia que comúnmente solicita y aporta la necesidad, el propósito de la aplicación y decide cómo se utilizará la información.

Dressler (2001), menciona que es importante analizar el flujo laboral, para ello recomienda el uso de gráficas de procesos que son guías que listan el orden paso a paso de los procesos asociados a un puesto y que sirven como materia prima para el análisis, y que en otra instancia también permitirán la reingeniería de procesos.

Otro punto importante es definir los puestos clave que se analizarán de acuerdo a la finalidad que persigue la aplicación de la técnica, con ello seleccionamos nuestra población. Autores como Reyes (2007) mencionan que es necesario realizar una campaña informativa para los trabajadores explicando las finalidades que se persiguen a fin de que no vea invasivo la aplicación de algún método de recolección.

### **Selección de los métodos de Recolección de información**

Una aplicación exitosa depende de tener los medios para captar aquello que se requiere, por tanto, la elección del método de recolección es capital y se definirá de acuerdo al propósito de la investigación, su presupuesto, tiempo, y habilidad del analista. Los métodos de recolección más utilizados son;

Entrevista. Método sistemático de obtención de información que consiste en el intercambio de preguntas, estructuradas, semi-estructuradas o libres, además aporta elementos relativos a la comunicación no verbal, como la postura, el tono de voz, expresión corporal, saludo, entre otros. En el análisis de puestos la entrevista puede dirigirse a un individuo (ocupante) o a un grupo de individuos (integrantes de un área de

trabajo). El analista tiene la posibilidad de preparar sus preguntas y la forma en que las estructure es vital para obtener la información deseada, teniendo en cuenta que conviene usar preguntas concretas que darán respuestas breves y concisas, es recomendable que el aplicador se apoye diseñe un guion en torno a la técnica para conservar una base que dirija la entrevista.

Cuestionario. Es un documento escrito que contiene reactivos dirigidos a la obtención de información actualizada y que tiene como principal característica que debe ser resuelto por los participantes. En este el individuo deberá desarrollar su conocimiento en torno al puesto. Existen numerosos intentos de cuestionarios y se destacan por incluir los reactivos que permitirán explorar las dimensiones de un puesto en proporción a los propósitos de la gerencia. Tiene como ventajas el ser más económico y rápido de distribuir. Para Mercado (2001), el método del cuestionario debe formularse de acuerdo a 5 reglas básicas, estas son:

1. Naturaleza de las preguntas. Refiere a su tipo, “abiertas” o “cerradas” dependiendo de la flexibilidad de la respuesta esperada, siendo más concisa o variable cuando se incluyen opciones o alguna explicación que profundice.
2. Unidad. Refiere a determinar si el cuestionario se diseña para atender a una problemática o varias. En caso de atender varias problemáticas se sugiere se tenga una división clara en sus secciones.
3. Secuencia. Las secciones y preguntas al interior deben tener una secuencia lógica, procurándose de empezar de lo fácil a lo complejo.

4. Claridad. Incluir espacios que distingan la división de los reactivos de manera que permita al ocupante distinguirlo de manera gráfica. También es importante el tamaño de la letra y la claridad de las instrucciones de llenado.

5. Facilidad. Debe rescatarse la simpleza en la redacción de las preguntas procurando no exponer al participante con tecnicismos o redacciones complejas. No deben hacerse preguntas que refieran a la conducta personal o a datos confidenciales.

Dependiendo del tipo de información que se requiera aplicar se recomienda combinar el cuestionario con la técnica de la entrevista.

Observación. Si bien las técnicas descritas anteriormente permiten indagar con un nivel de profundidad importante, la observación está implícita en ellas, ya que el estar frente del ocupante en entrevista o en la aplicación de un cuestionario la conducta del mismo no deja de manifestarse. En el contexto del análisis de puestos, la observación directa permite obtener información sobre el desenvolvimiento del ocupante durante la ejecución de sus tareas. Se pueden medir los tiempos, movimientos y condiciones físicas tanto del ocupante como del entorno.

La elección del o los métodos de recolección dependerán, del presupuesto, tiempo, capacidad del analista, pero sobre todo de las necesidades de información, ya que algunas requerirán mayor detalle en la descripción del puesto y convendrá en elegirse el cuestionario, o en las condiciones haciendo la observación directa el método más recomendable.



## **La recopilación de información**

Una vez elegidos los métodos para recopilar información, es necesario disponer los elementos espaciales en donde se deberán llevar a cabo, aislando todo tipo de variables que pudieran afectar el curso del método aplicado. Conviene motivar al personal u ocupante que se tomará la molestia en participar. Se debe valorar la comodidad del informante pues de ella dependerá el flujo y profundidad de sus respuestas. La claridad de las instrucciones o finalidades permitirá aminorar la frecuencia de las contingencias durante la aplicación, sin embargo, en caso de que existan deberán resolverse apeguándose a los objetivos que dan origen a la intervención.

## **Análisis e interpretación de resultados**

Recordando que el concepto análisis hace alusión a la separación de los elementos de un todo, los resultados obtenidos nos remiten a partes específicas de un rompecabezas que ahora hay que armar. La confirmación de los métodos de recolección se determina al concluir la variedad de elementos que midieron.

El primer elemento de análisis parte del puesto como elemento individual y su interacción con otros en una estructura organizacional determinada. El segundo elemento de análisis se realiza al contrastar los resultados con las fuentes de información tomadas de acuerdo a los objetivos. Recordemos que previo a la intervención se revisaron; actividades y comportamiento asociado, duración de la jornada laboral, antigüedad de los descriptivos anteriores, estándares de rendimiento, maquinas u otros elementos necesarios, condiciones laborales, requerimientos de personalidad, relación con otros puestos, el flujo laboral que da lógica de los procesos, etc. Pues bien, el análisis de los datos

recolectados nos dará la materia prima para confrontar de tantos elementos como dispongamos.

Un tercer elemento podrá determinarse al confrontar la duración de los tiempos de los procesos con lo estipulado en los manuales de procedimientos, encontrando bases para retroalimentar al ocupante, o bien, realizar la reingeniería de procesos.

### **Conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones**

El análisis e interpretación de los resultados es en sí mismo la preparación de la información que dan cuerpo a la conclusión. En esta se formula la respuesta a la pregunta de investigación y se confirman las hipótesis. La conclusión comprende una respuesta directa en la toma de decisiones, pues, en este punto el analista está en condiciones de aportar una recomendación, concluyendo cambios, en la estructura, en la conformación de actividades del puesto, la ampliación, rotación, reconfiguración dependiendo del objetivo de la intervención. En esta etapa deben especificarse las limitantes del trabajo y el analista deja la puerta abierta a futuras investigaciones.

### **Actualización de Descripciones de puestos**

Como paso final de la intervención el analista debe reunir los datos obtenidos y plasmarlos en un nuevo descriptivo de puestos que incluye todos los cambios encontrados que obedecen al impacto de nuevas disposiciones, tecnológicas, legales y organizacionales que han sucedido en el transcurso de tiempo que ha transcurrido desde su última actualización. Dessler (2001), menciona que la Descripción del puesto es un texto que explica lo que hace en realidad el trabajador, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña su labor. Expone también este autor que el producto más importante del análisis de puestos es su descripción.

## **ANÁLISIS DE PUESTOS COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA**

Para Salvador (2001), la investigación tiene como fin determinar los medios más aptos para alcanzar un objetivo, determinando todos los factores, tanto positivos como negativos, que habrán de influir en la consecución de ese propósito. Es en este campo experimental que se estudia de manera aislada un fenómeno en interacción con una serie de variables, a través de la elección de un método específico.

En este contexto el análisis de puestos es una técnica de investigación administrativa que permite separar un todo y estudiar sus partes ordenadamente. Comporta una serie de reglas en su desarrollo que se dan para descomponer los elementos de un puesto y ordenarlos adecuadamente, con ayuda de normas de la lógica. Para efectos de este trabajo, el desarrollo de la técnica de Análisis de puestos de trabajo sigue las fases definidas por Mercado, (2001), que si bien, pueden homologarse a las ya expuestas y conservan la estructura clásica de la Técnica, aportan elementos relativos a la investigación científica.

Para Mercado (2001) el análisis de puestos se descompone en las siguientes fases:

- I. Planteamiento del problema. Consiste en establecer la problemática seguido de la propuesta de solución, la hipótesis definida como la respuesta provisional a la problemática y que estructura el objetivo que fundamenta la intervención.
- II. Estrategia a seguir (planteamiento y organización). En esta etapa se define el plan de acción, contempla las fuentes de información, los instrumentos o técnicas que

se aplicarán, los recursos humanos con los que se cuenta, tanto los aplicadores como a los que se les aplicará la técnica, el presupuesto que se requiere y con el que se cuenta, así como la aprobación directiva del mismo, el programa con el que se dará a conocer a los trabajadores la técnica.

a) Instrumentos. (Métodos de recolección).

b) Recursos humanos. Se refiere a la población sometida a estudio, así como los analistas.

c) Motivación. Refiere a medios que permita comunicar los fines del estudio y beneficios que se alcanzarán para las distintas partes de la organización.

d) Presupuesto. Comporta a los costos monetarios, recurso humano y tiempos que conlleva el estudio.

e) Programa. Refiere al cronograma de tiempos actividades a realizar para cada paso del análisis.

III. Recolección de datos (ejecución). De acuerdo al o los métodos de recolección seleccionados se definen y adecuan los espacios en que se aplicarán.

IV. Análisis e interpretación. \*

V. Informe, conclusiones y recomendaciones. \*

VI. Actualización de las descripciones. \*

\* Las tres últimas fases de la prueba corren por cuenta del analista. La generación de datos y su análisis (Fase IV, Análisis e interpretación) permitirán la responder la pregunta de investigación y aportar una recomendación para la toma de decisiones (Fase V, Informe, conclusiones y recomendaciones), finalmente se concretará el análisis con los descriptivos de puesto en su versión real y actualizada, este servirá como evidencia y punto de partida para las futuras decisiones de la organización.

## CAPÍTULO 4.

### **BASES PARA LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DE PUESTOS AL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTADÍSTICO.**

En los capítulos anteriores se han expuesto los conceptos teóricos que son determinantes en el desarrollo del presente trabajo, desde las principales aproximaciones a la teoría de la administración, la planeación estratégica, y la técnica de análisis de puestos han estructurado el discurso que a continuación tomará forma al exponer el contexto del Departamento de Desarrollo Estadístico.

Para entender el funcionamiento del Departamento de Desarrollo Estadístico es necesario introducirse en el contexto institucional del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, organismo del que forma parte. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía<sup>6</sup> es un organismo público autónomo responsable de normar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, así como de registrar y difundir información de México en cuanto al territorio, recursos, población y economía con el objetivo de conocer a nuestro país y ayudar a la toma de decisiones. Además, es el organismo responsable de coordinar y normar al Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (SNIEG)<sup>7</sup>, tiene como principal finalidad, suministrar a la sociedad y al estado información estadística de calidad, pertinente, veraz y oportuna a efecto de coadyuvar al desarrollo nacional. Los objetivos del SNIEG<sup>8</sup> son;

---

<sup>6</sup> En lo sucesivo se denominará por sus siglas en español **INEGI** al Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

<sup>7</sup> Es una plataforma federal que norma la producción de estadísticas en México.

<sup>8</sup> INEGI Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica. Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, 16 de abril de 2018.

1. Producir información
2. Difundir oportunamente la información, a través de mecanismos que faciliten su consulta
3. Promover el conocimiento y uso de la información
4. Conservar la información

Corresponde al INEGI implementar los mecanismos necesarios para llevarlos a cabo y de manera paralela coordinar a las Unidades de Estado u otras instituciones en la elaboración de métodos estadísticos con el rigor metodológico suficiente.

La razón de ser del INEGI recae en el proceso de generación de Estadísticas<sup>9</sup>. Este procedimiento tiene una estructura metodológica y se realiza a través de censos, encuestas o registros administrativos.

Comporta una serie de fases para llevarlo a cabo, estas son;

- Planeación
- Diseño conceptual. (Diseño de los cuestionarios, metodología y manuales conceptuales).
- Diseño operativo. (Diseño de la estrategia de recuperación de información en campo, y de manuales de procedimientos operativos).
- Captación. (Aplicación de cuestionarios).
- Procesamiento.
- Presentación de Resultados
- Evaluación

---

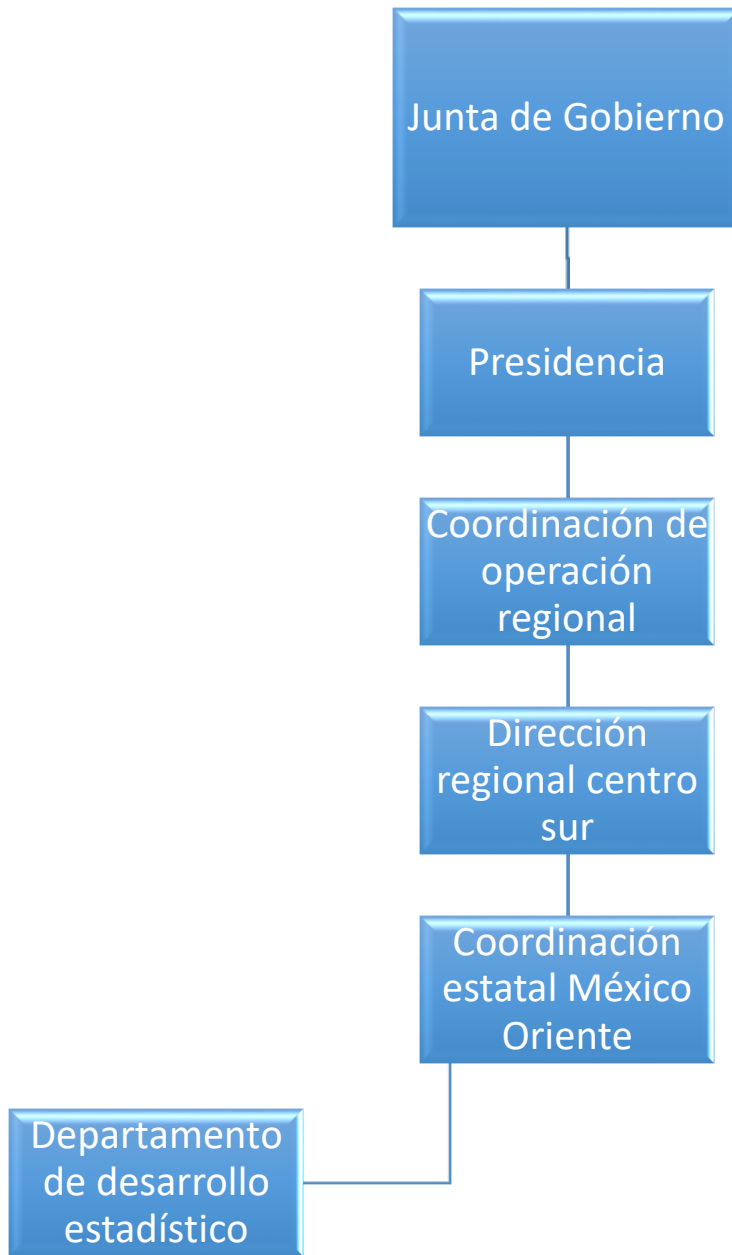
<sup>9</sup> INEGI. El proceso de generación de estadísticas. México. Dirección de capacitación.

En el marco de la producción de información estadística el INEGI subordina a todas sus estructuras su objeto primordial que generar información de calidad, pertinente, veraz y oportuna.

## **UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTADÍSTICO EN EL INEGI**

El INEGI ha atravesado por un largo proceso de desagregación cuyo objeto ha sido el de aumentar la eficiencia de sus procesos de producción de información estadística y administrativos, por tanto entre los años de 1983 y 1985, la oficina central de INEGI que reside en Aguascalientes, Aguascalientes, México creó 10 direcciones regionales, (el ámbito regional al que pertenece el departamento de desarrollo estadístico es la dirección regional centro sur), mientras que a partir de 1990 se han creado sedes en las capitales de las entidades federativas llamadas coordinaciones estatales, actualmente existen 33. La coordinación estatal México oriente, sede estatal del departamento de desarrollo estadístico ostenta 54 municipios del Estado de México localizados dentro de la zona metropolitana del valle de México. De acuerdo al organigrama institucional el departamento de desarrollo estadístico se sitúa como lo muestra la siguiente figura.

Figura 4.1. Organigrama institucional del Instituto Nacional de Estadística y Geografía.



Nota. Adaptado de INEGI manual operativo (2016).



## **DEFINICIÓN Y OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTADÍSTICO**

El departamento de desarrollo estadístico (DDE)<sup>10</sup>, es una estructura perteneciente al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)<sup>11</sup>, se funda para las sedes estatales en el año 2000, con el objeto de realizar la elaboración de publicaciones de rigor estadístico en diversas temáticas. No obstante, la representación estatal del DDE en México oriente, dejó las publicaciones estadísticas a partir del año 2014 y a partir del mismo se dedica a la coordinación de procesos de producción de información estadística en la entidad. Su demarcación territorial incluye 54 municipios del Estado de México localizados dentro de la zona metropolitana del valle de México y define una de 33 sedes estatales responsables de llevar a cabo todas las actividades que desarrolla el instituto y que operan de manera desagregada.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTADÍSTICO**

La estructura del DDE originalmente consiste en un jefe de departamento y un auxiliar, denominado enlace de servicios generales, sin embargo, debido a la experiencia de su personal y al exceso de proyectos para esta sede estatal, otras áreas han sido adheridas, por lo tanto, el departamento de desarrollo estadístico conlleva la coordinación administrativa y operativa de dos sub-estructuras adicionales que atienden y llevan a cabo la captación de censos y diversas encuestas. Así, la plantilla base del DDE incorporó a otras denominadas; sub-estructura de estadísticas de gobierno, seguridad y justicia y la sub-estructura de encuestas especiales.

---

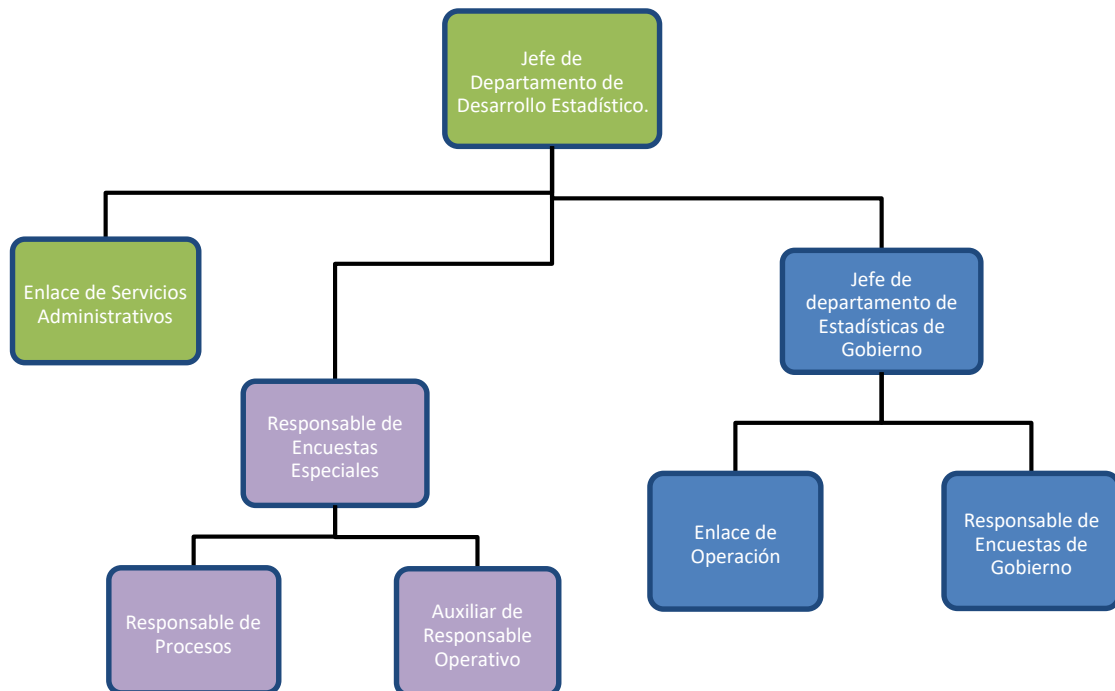
<sup>10</sup> En adelante se denominará DDE al Departamento de Desarrollo Estadístico.

<sup>11</sup> En adelante se denominará INEGI al Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Sub-estructura de estadísticas de gobierno, seguridad y justicia. Es una entidad departamental adscrita a la coordinación estatal México oriente cuyo objeto es el de Supervisar el desarrollo los operativos en su entidad del levantamiento de censos y encuestas, concernientes a temáticas de gestión gubernamental e impartición de justicia para contar con elementos de retroalimentación del proceso, analizar los resultados, para elaborar documentos con la finalidad de brindar a los usuarios información útil que pueda ser utilizada en los sectores público, privado y social a nivel nacional, regional, estatal y municipal. La estructura de este departamento se compone de 3 miembros considerados dentro de la plantilla fija del DDE.

Sub-estructura de encuestas especiales. La estructura de encuestas especiales es una entidad estatal cuyo funcionamiento atiende a la planeación, desarrollo, seguimiento y control de operativos de campo para encuestas en hogares cuya característica principal es la de no ser regular, o bien, que su aplicación es intermitente y generalmente es a solicitud de un cliente externo, ejemplos; Encuesta Origen Destino (EOD 2017) solicitada por el Instituto de Ingeniería de la UNAM. Esta estructura está formada por 3 miembros considerados dentro de la plantilla fija del DDE.

Figura 4.2. Organigrama funcional del DDE



Nota. Figura de elaboración propia.

## LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTADÍSTICO

El desarrollo de la planeación estratégica del DDE fue estructurado por la gerencia de la coordinación estatal México oriente (director y sub – director de la sede estatal), el jefe de departamento de desarrollo estadístico y el autor de este trabajo en calidad de coordinador y analista del ejercicio. En lo sucesivo se referirá a este grupo como el equipo de planeación. Se elaboró en un lapso de 6 meses y su objetivo fue mejorar los procesos y equiparar los objetivos del DDE a las demandas de su entorno. En este sentido el proceso de elaboración del plan estratégico partió de la resolución matriz fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que fue el eje para la definición de los elementos base del DDE, entendidos desde Steiner (2014) como estrategias maestras, y que dieron como resultado la misión, visión, objetivos y políticas. Posterior a esto el equipo de planeación retomó los resultados de la matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que arrojaron como principal fortaleza del personal del DDE la experiencia en la captación de la información estadística, y el diseño de estrategias operativas para abatir problemáticas particulares a la zona de trabajo y como principal debilidad la carencia de mecanismos de control y seguimiento internos para garantizar la calidad de la información obtenida. Estos resultados que arrojó la matriz FODA fueron recopilados y utilizados como materia prima para el desarrollo de las estrategias generales, que corresponden a los planes maestros y tácticos.

Como parte del producto de planeación resultante el equipo de planeación determinó orientar las estrategias maestras, así como las estrategias de proceso del DDE a reforzar y crear mecanismos que faciliten el control y seguimiento en la captación de información estadística en campo para incrementar la calidad de la información. El resultado final permitió la generación de 5 estrategias generales que atienden distintas necesidades en el proceso generación de estadística en México. Las siguientes tablas exponen de manera general los planes estratégicos seguidos de sus planes tácticos, contemplando para estos últimos su temporalidad y el indicador que permitirá medirlo de acuerdo a cada objetivo.

## Estrategias Generales del DDE

### 1. Programa de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño.

Este programa tiene la finalidad de atraer talento nuevo creando bases para el reclutamiento, así como un protocolo de selección de personal. Sostiene la capacitación continua integrando elementos de evaluación como la Detección de necesidades de capacitación, así como la evaluación de desempeño. La temporalidad del programa es mediano plazo y a instaurarse en un periodo de 3 a 5 años.

NOMBRE DEL PLAN ESTRATÉGICO	OBJETIVO QUE CONTIENE	TEMPORALIDAD
Programa de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño.	De acuerdo a los perfiles de puestos requeridos para cada proyecto establecer las fuentes adecuadas de reclutamiento a fin de ampliar la oferta de candidatos.	Mediano plazo (5 años).
	Desarrollar un programa de selección de personal implementando mecanismos como, la entrevista, así como evaluaciones de conocimiento y psicológicas para la correcta selección.	
	La capacitación continua del personal en los proyectos a desarrollar obteniendo con ello especialistas en cada ámbito de responsabilidad.	
	Crear instrumentos que permitan la evaluación continua del personal.	
	Capacitación en el uso de tecnologías para la planeación de diversos eventos estadísticos.	

## 1.1. Plan táctico

NOMBRE DEL PLAN ESTRATÉGICO	PLAN TÁCTICO	TEMPORALIDAD	INDICADOR DE MEDICIÓN DE RESULTADO
Programa de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño.	Desarrollar una base de datos integral de candidatos que hayan participado en censos o encuestas teniendo como resultado una fuente principal de reclutamiento de personal para las Encuestas en Hogares y Censos de Gobierno.	Primer Bimestre de 2018.	Consolidar una base de datos del personal que ha laborado los últimos 5 años en los censos y Encuestas.
	Desarrollar un protocolo de selección de personal consistente en una evaluación de acuerdo al tipo de levantamiento de información estadística (Censos y Encuestas, en hogares, establecimientos o ayuntamientos), así como un guion de entrevista de personal.	Primer Trimestre de 2018, inicio con la Encuesta Nacional Sobre Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH 2018).	Desarrollo de la evaluación y guion de entrevista para el concurso de selección de la ENDUTIH 2018.
	Desarrollar el método de Detección de Necesidades de Capacitación, cuyo resultado permitan diseñar proyectos de capacitación en tópicos relacionados con la generación de estadística.	Primer Semestre de 2018, de acuerdo a los resultados de la evaluación del personal operativo de la ENDUTIH 2018.	Llevar a cabo por lo menos 3 eventos de capacitación durante el 2018.
	Diseñar y llevar a cabo instrumentos de medición del desempeño del personal.	Primer semestre de 2018 con la evaluación del personal al fin de la ENDUTIH 2018.	Crear y poner en marcha un método de evaluación para aplicarse al final de cada evento estadístico.
	Coadyuvar en el diseño y estructura de eventos de capacitación en materia de conformación de áreas de trabajo, así como en el manejo de tecnologías digitales relativas al levantamiento de la información estadística	Primer bimestre de 2018 al inicio de la planeación de la ENDUTIH 2018.	Llevar a cabo por lo menos 1 evento anual de capacitación en contenidos relativos al diseño de un evento Estadístico.

## 2. Programa de integración del directorio de informantes y documentación de operativos de captación estadística.

La documentación de las actividades operativas permite retomar estrategias que fueron funcionales en otros proyectos, además complementa las fases de planeación y determina el momento y la forma en que se debe ingresar a cada zona. La finalidad de este programa consiste en contar con una base de información confiable y útil para cada proyecto.

NOMBRE DEL PLAN ESTRATÉGICO	OBJETIVO QUE CONTIENE	TEMPORALIDAD
Programa de integración del directorio de informantes y documentación de operativos de captación estadística.	Documentar las problemáticas y soluciones llevadas a cabo en los distintos operativos, así como integrar los productos desarrollados.	Mediano plazo (3 años).
	Diseñar y mantener actualizado los distintos directorios de los informantes con la finalidad de retomar la necesidad de solicitar información estadística ya sea con concertaciones de acceso a fraccionamientos de alto estrato, o bien una solicitud de información directa.	

### 2.1. Plan Táctico.

NOMBRE DEL PLAN ESTRATÉGICO	PLAN TÁCTICO	TEMPORALIDAD	INDICADOR DE MEDICIÓN DE RESULTADO
Programa integración directorio informantes documentación de operativos de captación estadística.	Diseñar y mantener actualizada una bitácora de problemáticas y estrategias operativas por proyecto	Primer Semestre del 2018 con la conclusión de los operativos de las encuestas: Encuesta Nacional de Inclusión Financiera y Encuesta Nacional sobre Uso de TIC's en los Hogares 2018.	Generar reportes actualizados en la documentación de problemáticas, directorios de informantes y mapa de riesgos para el inicio de cada evento.
	Realizar y mantener actualizado un directorio general de informantes para los proyectos que así lo requieran.	Primer bimestre de 2018 con la recopilación de información de proyectos anteriores.	

### 3. Procedimientos de control y seguimiento del levantamiento.

El control de los operativos de captación asegura el funcionamiento de la planeación, la optimización de los recursos y permite realizar un levantamiento con la calidad necesaria. Este programa tiene como finalidad explorar los lineamientos que unen la normatividad institucional con los procesos dentro del contexto de generación de estadísticas. Además de esto este programa permitirá crear un protocolo de estrategias operativas e insumos que midan el avance de los operativos y la calidad con que se levanta a las unidades de observación, de acuerdo a la metodología de los Censos y Encuestas.

NOMBRE DEL PLAN ESTRATÉGICO	OBJETIVO QUE CONTIENE	TEMPORALIDAD
Procedimientos de control y seguimiento del levantamiento.	Definir estrategias de levantamiento y medición de avance utilizadas con anterioridad con la intención de realizar un manual de procedimientos operativos.	Mediano plazo (3 años).
	Estandarizar los procesos de captación, seguimiento y control operativo claves con los principios normativos y código de ética vigentes.	
	Desarrollar un protocolo de supervisión y verificación de los procedimientos de captación estadística con la finalidad de incrementar la calidad de la información obtenida.	



### 3.1. Plan Táctico

NOMBRE DEL PLAN ESTRATÉGICO	PLAN TÁCTICO	TEMPORALIDAD	INDICADOR DE MEDICIÓN DE RESULTADO
Procedimientos de control y seguimiento del levantamiento.	Diseñar un manual de intervenciones estrategias y herramientas de medición de productividad y avance, que brinde una solución a las problemáticas comunes encontradas en campo.	Primer bimestre de 2018 con la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera	Elaborar una carpeta de insumos y herramientas operativas. Evaluación de productividad e integración de resultados alcanzados en las intervenciones estratégicas llevados a cabo al término de cada proyecto.
	Diseñar estrategias de planeación y seguimiento en intervenciones estratégicas para aminorar riesgos de retrasos en la captación de la información.	Primer trimestre de 2018 con la planeación desarrollo de la ENDUTIH 2018. Primer Semestre de 2018, de acuerdo a los resultados de la evaluación del personal operativo de la ENDUTIH 2018.	
	Desarrollar una matriz de procesos clave.	Primer trimestre de 2018 con la planeación desarrollo de la ENDUTIH 2018.	
	Desarrollar herramientas de verificación de los procesos e información captada en campo en torno a la generación de información estadística.	Primer bimestre de 2018 con la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera	

#### 4. Diseño de estrategias de difusión de información estadística

Una de las finalidades del Instituto Nacional de Estadística y Geografía es la difusión, promoción y conocimiento de la información de manera oportuna y accesible para todo el público. Dentro de las actividades de la generación de estadística el brindar las finalidades y uso de la información que se genera con cada proyecto resulta vital, pues es bien sabido que hoy en día abunda la desconfianza y reserva por parte de los informantes. Este programa pretende llegar al informante entendiéndolo como consumidor de información en aras de la toma de decisiones. Así su funcionamiento pretende la búsqueda de espacios públicos en donde se den a conocer las herramientas que el Instituto genera, así como la difusión de la información obtenida con cada proyecto, creando una sociedad más informada y por ende más participativa.

NOMBRE DEL PLAN ESTRATÉGICO	OBJETIVO QUE CONTIENE	TEMPORALIDAD
Diseño de estrategias de difusión de información estadística.	Generar estrategias de difusión para sensibilizar al informante sobre la importancia de su participación en las encuestas o censos, dando a conocer los principales resultados, así como la utilidad de la información y la normatividad en torno a la confidencialidad con el objetivo de generar confianza en los ciudadanos hacia el INEGI.	Mediano plazo (5 años).

##### 4.1. Plan táctico.

NOMBRE DEL PLAN ESTRATÉGICO	PLAN TÁCTICO	TEMPORALIDAD	INDICADOR DE MEDICIÓN DE RESULTADO
Diseño de estrategias de difusión de información estadística.	Explotación de las fuentes de información estadística disponibles por el instituto a fin de crear contenidos temáticos en materia estadística que sirvan como medio de publicidad para los informantes.	Primer Trimestre de 2018 con la recopilación de información arrojada por la ENDUTIH 2017.	Creación de un programa de difusión anual contemplando los proyectos a realizarse, contenidos y a quienes va dirigido.
	Concertación de espacios en los distintos foros a fin de dar a conocer las herramientas y procedimientos en el manejo y explotación de fuentes de información estadística y geográfica, incluyendo los foros académicos.		

## 5. Automatización de proyectos de seguimiento, control, evaluación del personal y medición de calidad en la explotación de información estadística y geográfica.

El desarrollo de las tecnologías trae consigo la optimización de tiempos y un aumento en la calidad de los productos que se generan, permite también priorizar las actividades hacia el análisis y mejora de estos productos. Este programa tiene como finalidad el desarrollo de plataformas digitales a procesos clave dentro del marco de la planeación estratégica. El desarrollo de esta estrategia dependerá en gran medida del conocimiento de las plataformas digitales ya existentes y a través del lenguaje computacional llevará al Departamento de Desarrollo estadístico al diseño de sus propios productos en relación a la evaluación del personal regular y eventual, los procesos de verificación de las unidades de observación, la generación de mapas para determinar universos de pendientes y rutas en campo, así como la generación de avances y estrategias operativas.

NOMBRE DEL PLAN ESTRATÉGICO	OBJETIVO QUE CONTIENE	TEMPORALIDAD
Automatización de proyectos de seguimiento, control, evaluación del personal y medición de calidad en la explotación de información estadística y geográfica.	Automatizar algunos procedimientos desarrollados por cada plan a fin de incrementar la eficiencia y aminorar los tiempos.	Mediano plazo (5 años).

## 5.1. Plan Táctico.

<b>NOMBRE DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>PLAN TÁCTICO</b>	<b>TEMPORALIDAD</b>	<b>INDICADOR DE MEDICIÓN DE RESULTADO</b>
Diseño de estrategias de difusión de información estadística.	Automatización de las evaluaciones de desempeño.	Primer semestre de 2018 con la evaluación del personal al fin de la ENDUTIH 2018.	Generación de un sistema de evaluación de desempeño.
	Automatización de las evaluaciones en la calidad de la información captada a partir de los reportes de verificación.	Segundo semestre con el inicio de los procesos de supervisión operativa y verificación de la ENADID 2018.	Generación de un sistema de evaluación de procedimiento y medición de calidad de información levantada.
	Sistematización de insumos geográficos y de navegación en el desarrollo de planeación operativa y estrategias operativas.	Al inicio del segundo Semestre con la planeación operativa de la ENADID 2018.	Diseño de un manual de operación de sistemas geográficos digitales
	Sistematización de instrumentos de medición de avances y estrategias operativas.	Al inicio del segundo Semestre con la planeación operativa de la ENADID 2018.	Elaborar un sistema integral de automatización de avances y estrategias operativas.

Para la implantación de su plan estratégico el equipo de planeación se planteó asignar las actividades a los ocupantes del DDE, tomando en cuenta la afinidad que tiene cada puesto de la estructura fija del DDE según el perfil y descriptivo de puesto original con cada actividad del plan estratégico. Ello derivó en dos problemáticas, primero; los perfiles y descriptivos de puestos conservan un gran desfase con respecto a las actividades y funciones del ocupante en la actualidad, ello se debe a un periodo de tiempo largo en la última actualización. Segundo, durante la implantación del plan la designación de actividades debe respetar las funciones y actividades originales que componen un proceso, así como las nuevas producto del plan estratégico cuidando que esto no sea perjudicial para el ocupante y, por el contrario, mejore sus condiciones, se concluyó que el aumento directo de actividades en algunas figuras elevaría en gran medida su jornada laboral, más allá de lo deseable, estas problemáticas y la solución adoptada serán el punto central del uso de la técnica de análisis de puestos de trabajo.

## **ANÁLISIS DEL FLUJO LABORAL**

Como análisis adyacente al desarrollo del plan estratégico también se hizo una revisión del flujo laboral de los procesos clave del DDE, esto con la intención de preparar una descripción de los procesos en el que intervienen los puestos de la estructura fija que ofreciera al equipo de planeación un panorama más claro de la revisión de los puestos del DDE. En el contexto de la actualización de los descriptivos de puesto el análisis del flujo laboral es un estudio detallado del flujo de trabajo de un puesto a otro en un proceso laboral, Dessler (2001). El objetivo de realizar el análisis de flujo laboral a los procesos clave fue ver la interrelación de los puestos en cuanto a los procesos y de esta manera tener una base que permitiera guiar la integración del descriptivo definitivo.

## Los procesos clave del Departamento de Desarrollo Estadístico

Los procesos clave parten de las macro-actividades<sup>12</sup> que de acuerdo a la metodología de los censos y encuestas deben realizarse para permitir la ejecución de la captación de información estadística en campo, principal razón de ser de las sedes estatales. También se incluyen procesos provenientes del Plan Estratégico. El análisis de flujo laboral se realizó sobre los siguientes procesos, de los que se distingue si provienen de una macro-actividad fija o del Plan Estratégico y a qué tipo de actividad obedecen:

Tabla 4.1. Procesos clave del Departamento de Desarrollo Estadístico.

Proceso	Origen	Tipo
Reclutamiento de personal	Macroactividad	Gabinete
Selección de personal	Macroactividad/Plan estratégico	Gabinete
Pre contratación y contratación de personal	Macroactividad	Gabinete
Elaboración de presupuestos	Macroactividad	Gabinete
Solicitud de gasto de campo	Macroactividad	Gabinete
Solicitud de combustible para vehículo institucional	Macroactividad	Gabinete
Entrega y recepción de vehículo institucional	Macroactividad	Gabinete
Solicitud de equipo de cómputo y periféricos	Macroactividad	Gabinete
Solicitud de correo institucional	Plan Estratégico	Gabinete
Evaluación de desempeño	Plan Estratégico	Gabinete
Detección de Necesidades de Capacitación	Plan Estratégico	Gabinete
Planeación operativa	Macroactividad	Gabinete
Supervisión operativa	Macroactividad	Campo
Verificación operativa	Macroactividad	Campo
Acceso a fraccionamientos residenciales	Macroactividad	Campo
Acceso a instituciones públicas	Macroactividad	Campo
Solicitud de espacios para oficinas y capacitación	Macroactividad	Campo
Análisis de avances y diseño de estrategias de campo	Macroactividad	Campo

Nota. Elaboración propia. Fuente: Departamento de Desarrollo Estadístico, (2018).

<sup>12</sup> Grupo de actividades y/o proyectos relevantes afines para la realización de un proceso y/o sub procesos que constituyen el nivel mínimo de desagregación funcional.

El análisis del flujo laboral de cada proceso que será tomado como base para el análisis tendrá el resumen de las actividades (Sub-Proceso) que realiza cada puesto, a fin de poder ver a gran escala la interacción entre estos, acto seguido se mostrarán la confronta en aras de evidenciar las diferencias cada descriptivo y la versión definitiva. En el anexo 1 se muestra el resumen del desglose de estos Procesos de acuerdo al puesto que interviene en este.

## METODOLOGÍA

Al término de la elaboración de los planes tácticos fue tarea del analista documentar la problemática asociada a la implantación del plan estratégico y efectuar una propuesta al equipo de planeación sobre la forma de abordar esta fase. Este análisis derivó en la revisión de la estructura del DDE con la finalidad de preparar las bases para la asignación de las actividades afines a los planes tácticos. El analista concluyó que los descriptivos de los puestos del DDE estaban desfasados y resultaban obsoletos para medir la afinidad de las actividades del plan con las funciones del puesto. Además, una asignación directa de actividades podría incrementar considerablemente la jornada laboral y con ello afectar al ocupante además de generar resistencia al plan estratégico.

Esta situación dejó en evidencia:

1. Que las funciones y/o actividades de la estructura fija del DDE no se han actualizado en un tiempo considerable.
2. El DDE ha incrementado los procesos que realiza cada figura en aras de
3. adaptarse a los retos que le propone el contexto en que se encuentra, lo que ha incrementado considerablemente las actividades y ello ha repercutido en un incremento de su jornada laboral.

Ante este escenario el equipo de planeación reconoció la necesidad de actualizar los descriptivos de puestos de la plantilla fija del DDE, con la finalidad de revisar las actividades reales que se realizan de manera diaria y plantear con objetividad la manera en que se asignarán aquellas que establecen los planes tácticos resultantes de la planeación estratégica. Por lo tanto, el equipo de planeación determinó utilizar la técnica



de análisis de puestos con la finalidad actualizar los descriptivos de puestos de la estructura fija del DDE integrando en este las actividades cotidianas-fijas del puesto y las actividades añadidas de acuerdo a los planes tácticos.

Para esta intervención se diseñó un instrumento titulado: “cuestionario de análisis de puestos” cuya resolución generó la base para actualizar el descriptivo de cada puesto de la estructura fija del DDE.

La aplicación del cuestionario de análisis de puestos sobre los 7 puestos fijos del DDE se realizó a dos grupos objetivo.

- El primero estuvo conformado por la gerencia y tuvo como resultado un descriptivo de puestos ideal que permitió mostrar las actividades fijas y adicionales (producto de los planes tácticos) en el contexto de una jornada laboral promedio, estimar la duración ideal del proceso, y determinar la prioridad que la gerencia otorga a cada una de ellas.
- La segunda población estuvo conformada por la estructura fija del DDE, o bien, los ocupantes de los puestos sometidos a análisis y tuvo como resultado un descriptivo de puestos real que permitió esclarecer la cantidad de actividades que realiza con regularidad, o de manera periódica, la prioridad que el ocupante del puesto da a cada una de ellas, y determinar la cantidad de tiempo que le toma realizarlas.

A través de la confronta de los descriptivos ideal y real se desarrolló una versión definitiva de cada puesto que conforma la estructura fija del Departamento de Desarrollo Estadístico que incluyera en una sola jornada laboral las actividades fijas y adicionales

(de acuerdo a los planes tácticos), la periodicidad, la duración, y la prioridad permitiendo la designación objetiva de cada figura al plan estratégico.

## **MÉTODO DE RECOLECCIÓN**

La intervención de la Técnica de análisis de Puestos tuvo como base, el diseño y la aplicación de un instrumento al que se le denominó “Cuestionario para el análisis de puestos”<sup>13</sup>, elaborado por el analista tomando como base teórica la literatura revisada en el capítulo 3 del presente trabajo.

El desarrollo del cuestionario tiene la siguiente estructura, de la que desprenden sus reactivos:

1. Generalidades del Puesto. Nombre, Ubicación, Posición en el Organigrama, Relaciones internas y externas, Personal a su cargo, Horario, Antigüedad del puesto y figuras supervisadas.
2. Posición en el organigrama.
3. Descripción Genérica. Objetivo general, específicos y funciones del puesto.
4. Descripción Analítica (específica). Se detalla cada función con el desarrollo de las actividades, periodicidad, prioridad, duración etc.,
5. Especificación del puesto. Conocimientos, Escolaridad, Experiencia, Habilidades, otros requisitos.
6. Responsabilidades. Bienes financieros, materiales u otros, criterio, solución de problemas, supervisión.
7. Condiciones de trabajo. Riesgos.

---

<sup>13</sup> Véase anexo 1.

## RECURSOS HUMANOS

La aplicación se llevó a cabo por el analista y el apoyo de dos integrantes de la estructura de recursos humanos de la sede estatal. Para su elección se consultaron los currículos del personal del área administrativa en aras de encontrar a aquellos que tuvieran alguna experiencia en la aplicación de técnicas administrativas. Finalmente se eligieron dos representantes de RH, con perfil administrativo y alguna experiencia en la aplicación de técnicas de tipo administrativo, la siguiente tabla detalla las características que fueron deseables para su elección:

Nombre del puesto	Nivel	Escolaridad	Experiencia Técnicas de Administrativas	Experiencia en INEGI-R.H.
Técnico B en R.H.	Operativo	Licenciatura en Administración	2 años 3 meses	6 años 11 Meses
Técnico A en R.H.	Operativo	Licenciatura en Administración	1 año	4 años 5 meses

Los integrantes del grupo de recursos humanos recibieron una inducción al plan estratégico y al contexto de la aplicación de la técnica de análisis de puestos de trabajo. Es importante mencionar que los integrantes del área de R.H. solo participaron en la aplicación de los cuestionarios a las poblaciones objetivos, no así en la confronta o análisis de los resultados.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para el desarrollo del instrumento, y los diferentes descriptivos de puesto se tomaron como fuentes de información:

1. La Planeación Estratégica diseñada por el DDE.
2. Los resultados de la resolución de la matriz FODA.
3. Los descriptivos de puestos originales creados con la plaza.
4. El cuestionario diseñado para el análisis y valuación de puestos de la dirección general de administración de INEGI.
5. Los resultados arrojados de la aplicación de los cuestionarios.

Dichas fuentes fueron empleadas al momento de realizar la confronta de descriptivos y fueron clave para que el equipo de planeación pudiera asignar o reasignar funciones y actividades entre los puestos fijos del DDE.

## RECOLECCIÓN DE DATOS

Como se ha mencionado los 7 puestos que se revisaron por medio de la técnica de análisis de puestos conforman la estructura fija con la que cuenta el DDE. La siguiente tabla enlista a los puestos analizados, la estructura a la que pertenecen y el nivel que ostenta cada uno.

Tabla 5.1. Puestos sometidos a la técnica de análisis de Puestos

<b>Puesto</b>	<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Nivel</b>
Jefe de Departamento de Estadísticas De Gobierno, seguridad y Justicia	Estadísticas de Seguridad y Justicia	Mando Medio
Enlace de Operación de Proyectos Estadísticos	Estadísticas de Seguridad y Justicia	Enlace
Responsable de Encuestas de Gobierno	Estadísticas de Seguridad y Justicia	Enlace
Enlace de Servicios generales	Desarrollo Estadístico	Enlace
Responsable de Encuestas Especiales	Encuestas Especiales	Enlace
Auxiliar de Responsable Operativo	Encuestas Especiales	Enlace
Responsable de Procesos	Encuestas especiales	Enlace

Nota. Elaboración propia

Para la aplicación del cuestionario de análisis de puestos los dos grupos a los que se aplicó el instrumento fueron denominados, Grupo 1. La gerencia. Grupo 2. Los ocupantes. Su conformación se describe en la siguiente tabla:

Tabla 5.2. Conformación de grupos para la aplicación del cuestionario de análisis de puestos.

Aplicación	Denominación	Dirigido a:	Integrantes	Resultado
1	Grupo 1. La Gerencia	Autoridades de la sede Estatal.	Coordinador Estatal Sub director Estatal Jefe de departamento de Desarrollo Estadístico	Descriptivo de Puestos Ideal
2	Grupo 2. Los ocupantes	Integrantes del DDE	Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno Enlace de Operación Responsable de Encuestas de Gobierno Enlace de Servicios Administrativos Responsable de Encuestas Especiales Auxiliar de Responsable Operativo Responsable de Procesos	Descriptivo de Puestos Real

Nota. Elaboración propia.

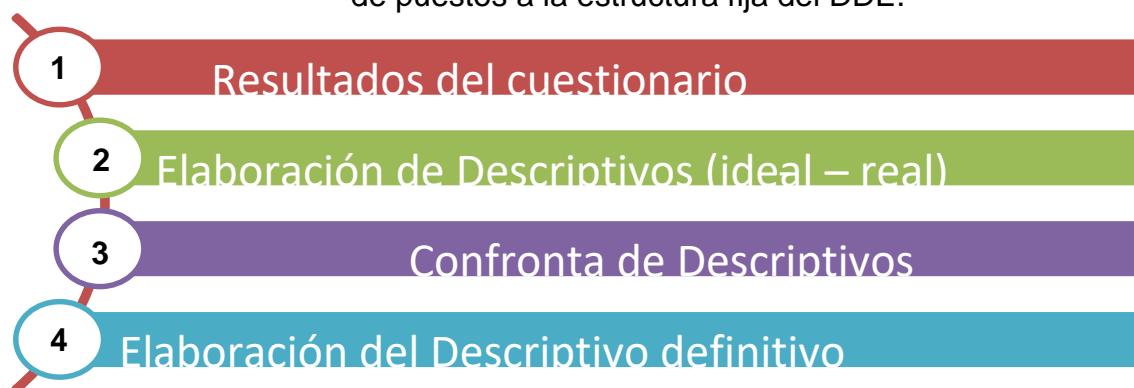
La aplicación del instrumento para el análisis de puestos que tuvo lugar al grupo 1, denominado “La gerencia”, conformado por las autoridades de la sede Estatal se realizó dentro de una sala seleccionada especialmente para privar de distracciones a quienes contestarían y se dividió en 3 sesiones de 2 horas cada una, esto debido a que la resolución del cuestionario para el análisis de puestos de la primera sesión tuvo como tiempo promedio por puesto de 45 minutos. Las sesiones para la aplicación fueron coordinadas por el analista y ejecutadas por los representantes de R.H.

La segunda aplicación del cuestionario para el análisis de puestos se dirigió a los ocupantes de los puestos sometidos a análisis. Para lograrla se les convocó por el área administrativa, a través de los dos representantes reclutados para la ejecución de la prueba. Se les informó que se estaba realizando una actualización generalizada a los descriptivos de puestos de la plantilla fija del DDE, como preámbulo a la implantación de la planeación estratégica. El grupo respondió favorablemente. La aplicación tuvo lugar en la sede estatal, para ella se dividió en dos partes, aplicando el cuestionario a cada ocupante y dividiéndolo por las subestructuras.

### **PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA**

De la aplicación de la Técnica de análisis de puestos se obtuvieron dos versiones de descriptivos, uno ideal (aplicado a la gerencia) y otro real (aplicado a los ocupantes de los puestos sometidos a análisis) mismos que se confrontaron y permitieron elaborar los Descriptivos definitivos. El procesamiento de la información recopilada de los cuestionarios integró en una sola unidad específica e impersonal de trabajo los elementos en el siguiente orden:

Figura 5.1. Procesamiento de la información recopilada de los cuestionarios para el análisis de puestos a la estructura fija del DDE.



Nota. Elaboración propia.

## **ELABORACIÓN DE DESCRIPTIVOS VERSIONES IDEAL Y REAL**

Sobre los resultados de cada aplicación se elaboraron las versiones ideal y real de los descriptivos, siguiendo la estructura de las secciones del Cuestionario para el análisis de Puestos.

1. Generalidades del Puesto. Nombre, Ubicación, Posición en el Organigrama, Relaciones internas y externas, Personal a su cargo, Horario, Antigüedad del puesto y figuras supervisadas.
2. Posición en el organigrama.
3. Descripción Genérica. Objetivo general, específicos y funciones del puesto.
4. Descripción Analítica (específica). Se detalla cada función con el desarrollo de las actividades, periodicidad, prioridad, duración etc.,
5. Especificación del puesto. Conocimientos, Escolaridad, Experiencia, Habilidades, otros requisitos.
6. Responsabilidades. Bienes financieros, materiales u otros, criterio, solución de problemas, supervisión.
7. Condiciones de trabajo. Riesgos

Las respuestas se concentran en un formato diseñado por el analista con base en la estructura del descriptivo de puestos revisado en el capítulo 3.



## CONFRONTA DE DESCRIPTIVOS

Los resultados de la confronta de descriptivos se estructuraron de acuerdo a lo reportado en las versiones original, ideal y real, cuyo contenido se obtuvo de; las funciones expuestas en los nombramientos, la aplicación del cuestionario de análisis de puestos a la gerencia, y la aplicación del cuestionario de análisis de puestos a los ocupantes de los puestos sometidos a análisis, respectivamente y se presentan para un grupo de variables cuyo contenido aborda las secciones 1 a 4 del cuestionario para el análisis de puestos:

1. Generalidades del Puesto.
2. Posición en el organigrama.
3. Descripción Genérica.
4. Descripción Analítica (específica).

El procesamiento de los resultados de la confronta toma este contenido debido a que el objetivo de este trabajo remite a la asignación con certeza de las actividades provenientes del plan estratégico, así como la reasignación, re-organización y redistribución de las operaciones fijas con ello la conformación equitativa de los procesos entre los puestos de la estructura analizada. Los descriptivos definitivos retomaran la última versión de cada variable integrada en la confronta. Para llegar a esta versión definitiva se realiza un círculo de estudio de las versiones ideal y real entre la gerencia y el analista. A continuación, se presenta un ejemplo del ejercicio de confronta entre descriptivos del puesto “Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno, Seguridad y Justicia.

## Confronta de descriptivos

**Título del puesto.** Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno, Seguridad y Justicia.

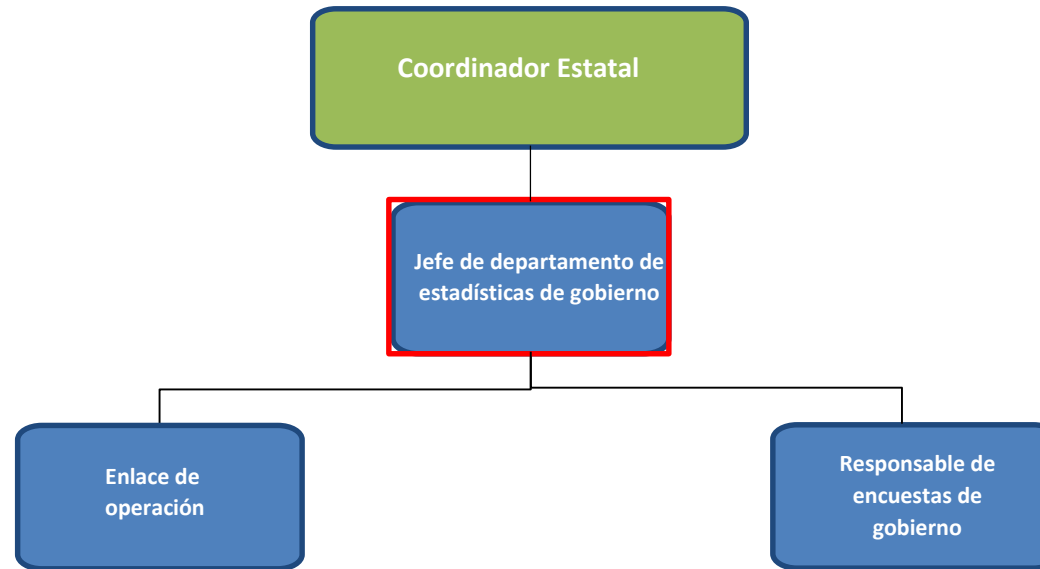
### 1. Generalidades del Puesto.

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Adscripción Regional</b>	Dirección Regional Centro Sur	Dirección Regional Centro Sur	Dirección Regional Centro Sur	Dirección Regional Centro Sur
<b>Adscripción Estatal.</b>	Coordinación Estatal México Oriente	Coordinación Estatal México Oriente	Coordinación Estatal México Oriente	Coordinación Estatal México Oriente
<b>Adscripción Departamental.</b>	Departamento de Estadísticas de Gobierno, Seguridad y Justicia	Departamento de Estadísticas de Gobierno, Seguridad y Justicia	Departamento de Desarrollo Estadístico	Departamento de Desarrollo Estadístico
<b>Personal a su cargo</b>	Enlace de Operación de, Responsable de Encuestas de Gobierno.	Enlace de Operación de Proyectos Estadísticos, Responsable de Encuestas de Gobierno., Responsable de Encuestas Especiales, Responsable de procesos, Auxiliar de Responsable operativo, Enlace de Servicios generales.	Enlace de Operación de proyectos estadísticos, Responsable de Encuestas de Gobierno	Enlace de Operación de proyectos estadísticos, Responsable de Encuestas de Gobierno
<b>Figuras Supervisadas</b>	Enlace de Operación de Proyectos Estadísticos, Responsable de Encuestas de Gobierno.	Enlace de Operación de Proyectos Estadísticos, Responsable de Encuestas de Gobierno., Responsable de Encuestas Especiales, Responsable de procesos, Auxiliar de Responsable operativo, Enlace de Servicios generales.	Enlace de Operación de Proyectos Estadísticos, Responsable de Encuestas de Gobierno.	Enlace de Operación de Proyectos Estadísticos, Responsable de Encuestas de Gobierno.
<b>Jefe Inmediato</b>	Coordinador Estatal	Coordinador Estatal	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico

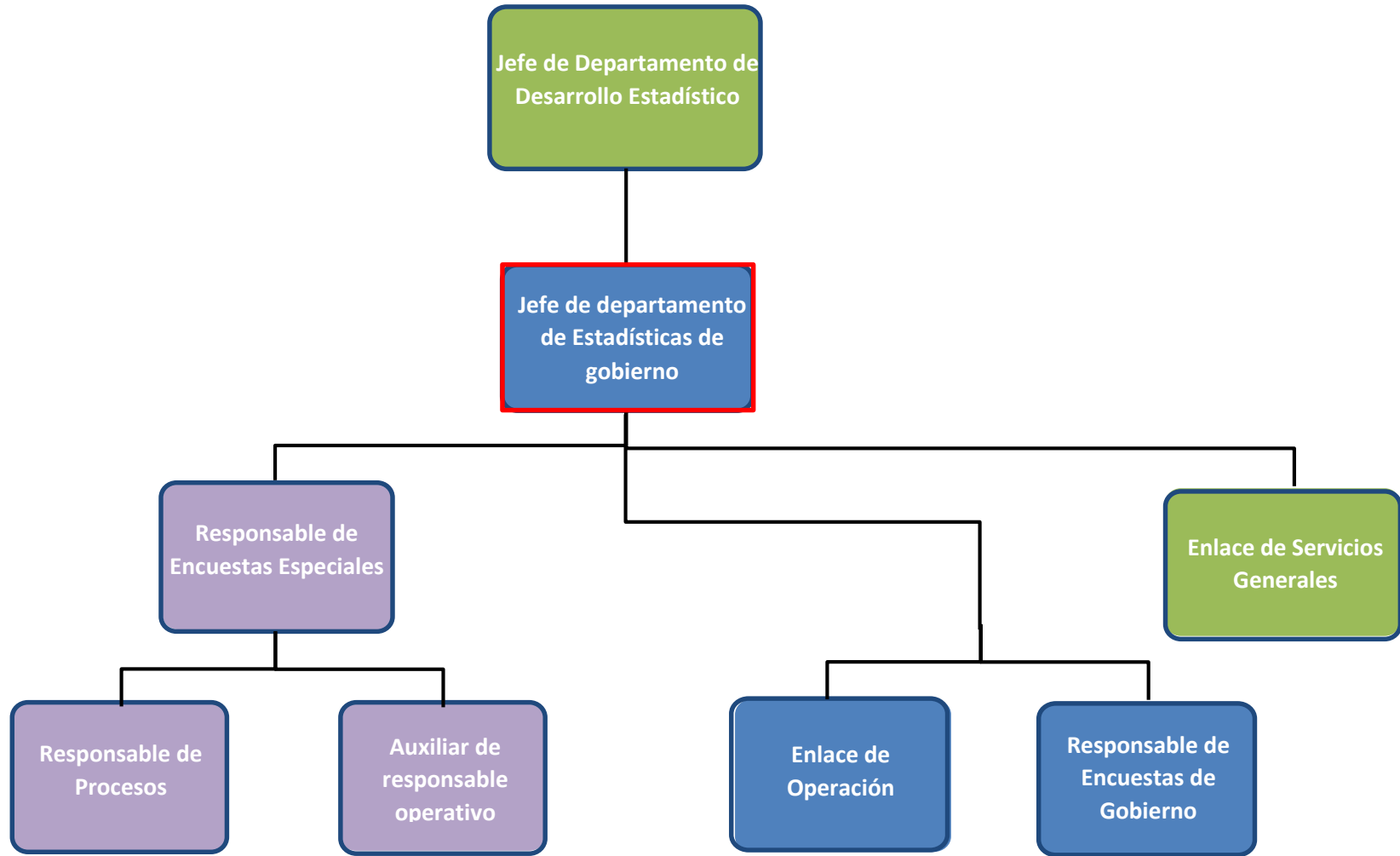
Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>En caso de ausencia sustituye</b>	Coordinador Estatal	Coordinador Estatal	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico
<b>En caso de ausencia de su Jefe inmediato debe consultar a:</b>	Sub Director Estatal de Estadística	Coordinador Estatal	Coordinador Estatal	Coordinador Estatal
<b>Relaciones Internas</b>	No Especificado	Coordinación estatal, departamento de desarrollo estadístico. Subdirección de Estadística, Sub dirección de administración, Sub dirección de promoción.	Coordinación estatal, departamento de desarrollo estadístico. Subdirección de Estadística, Sub dirección de administración, Sub dirección de promoción, Departamento de infraestructura, Departamento de recursos, humanos, materiales, financieros.	Coordinación estatal, departamento de desarrollo estadístico. Subdirección de Estadística, Sub dirección de administración, Sub dirección de promoción, Departamento de infraestructura, Departamento de recursos, humanos, materiales, financieros.
<b>Relaciones Externas</b>	No Especificado	Autoridades y Enlaces a nivel central o regional. Autoridades municipales e institucional relacionadas con la impartición de justicia, gobierno y seguridad pública.	Autoridades y Enlaces a nivel central o regional. Autoridades municipales e institucionales relacionadas con la impartición de justicia, gobierno y seguridad pública. Autoridades que representen un sector de la población que brinden o soliciten información.	Autoridades y Enlaces a nivel central o regional. Autoridades municipales e institucionales relacionadas con la impartición de justicia, gobierno y seguridad pública. Autoridades que representen un sector de la población que brinden o soliciten información
<b>Horario</b>	08:30 am – 16:30	09:00 am – 17:00 pm	08:00 am – 19:00	09:00 am – 18:00

## 2. Posición en el Organigrama

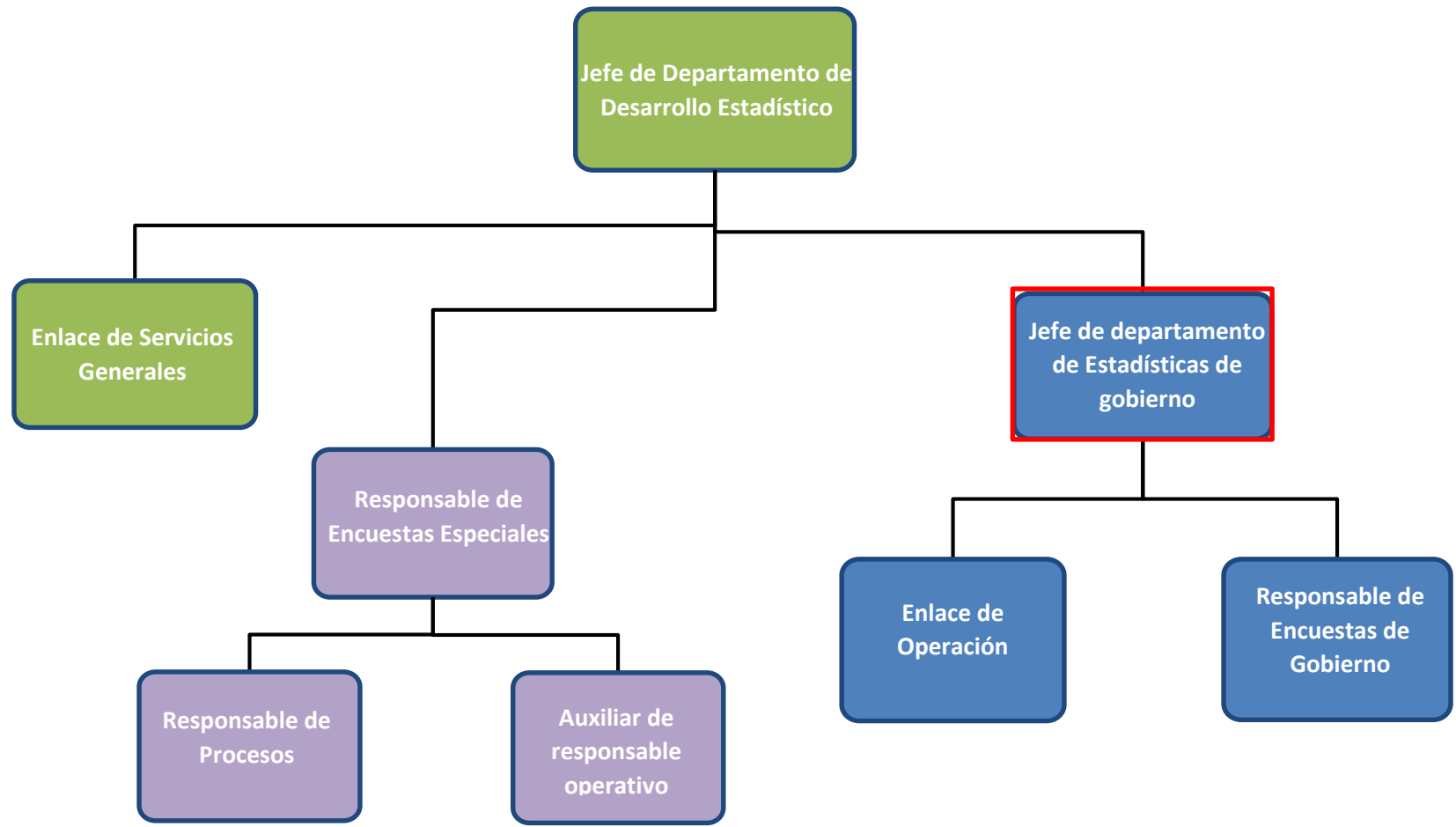
### a) Versión original



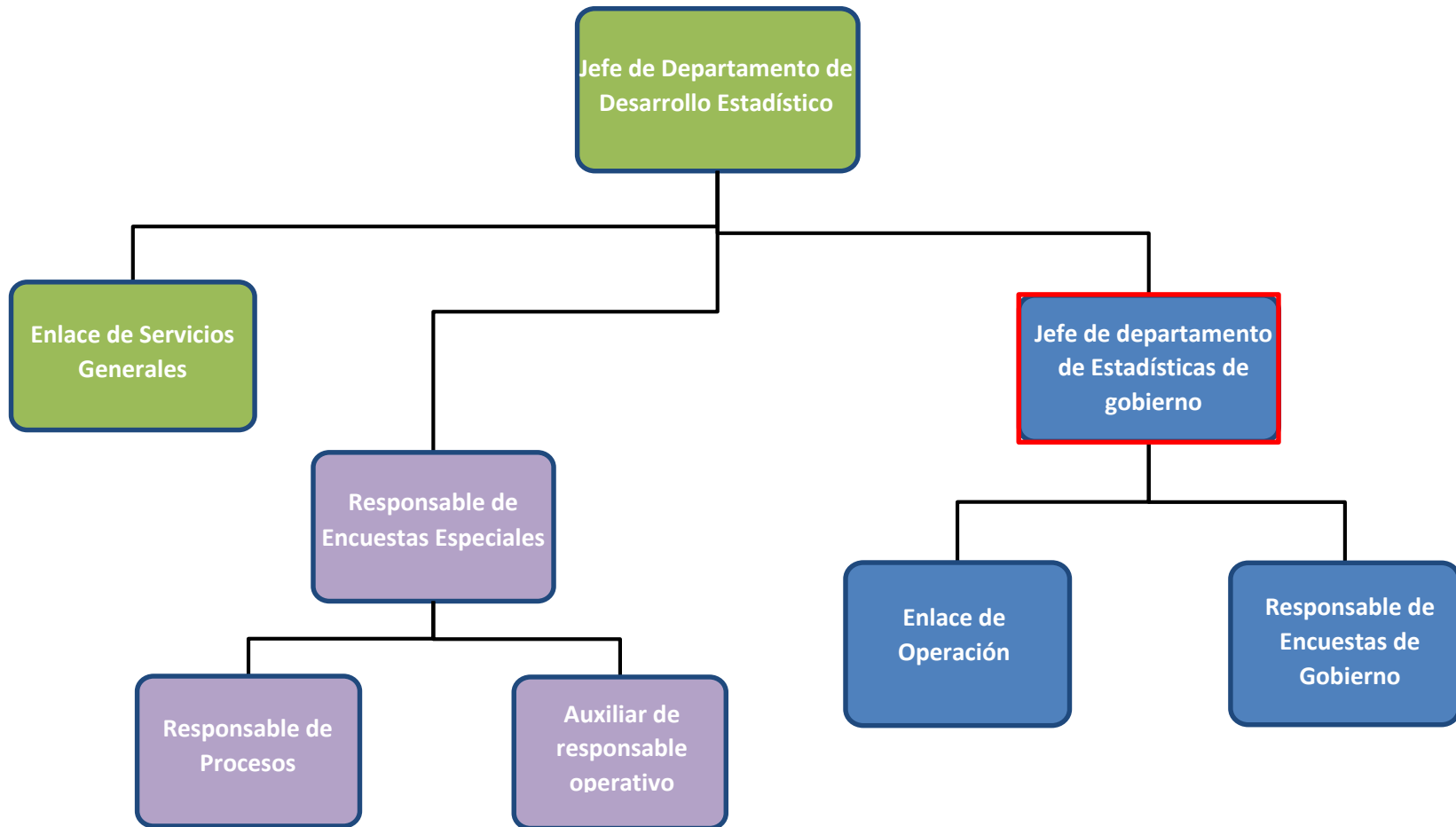
b) Versión ideal



c) Versión real



d) Versión definitiva



### 3. Descripción Genérica.

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Objetivo general del puesto</b>	Supervisar el desarrollo del operativo en su entidad federativa, del levantamiento de las encuestas derivadas de las operaciones del subsistema nacional de información de gobierno, seguridad pública e impartición de justicia, para contar con elementos de retroalimentación del proceso.	Coadyuvar con el Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico en la supervisión y análisis de los procesos de captación de información estadística operativos adscritos al Departamento de Desarrollo Estadístico realizando la gestión de recursos, materiales para facilitarlos al personal a su cargo.	Facilitar conocimiento, herramientas, y experiencia a la estructura a su cargo para realizar las actividades encomendadas y así obtener el mejor resultado.	Coadyuvar con el Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico en la supervisión, análisis y toma de decisiones relativos a la conducción de los procesos de captación de información estadística en campo, selección, evaluación y capacitación del personal adscrito al Departamento de Desarrollo Estadístico.



Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Objetivos específicos del Puesto</b>	No especificado	<p>1. Intervenir en la planeación, logística geográfica y metodología a fin de poner en marcha operativos apegados a su entidad.</p> <p>2. Coordinar y coadyuvar con el Jefe de departamento de Desarrollo Estadístico en el correcto desarrollo de las actividades de cada figura dentro de su unidad de adscripción.</p> <p>3. Diseñar instrumentos de apoyo para medir la calidad del procedimiento de captación en la generación de estadística, de acuerdo a los lineamientos establecidos para los proyectos dentro de su unidad de adscripción.</p>	<p>1. Dirigir las actividades del levantamiento para el logro de los objetivos de cada proyecto adscrito al Departamento de Desarrollo Estadístico.</p> <p>2. Generar reportes para reportar al Jefe inmediato y superior para brindar información de cómo se comportan los operativos.</p> <p>3. Facilitar Recursos financieros, financieros y materiales para garantizar el correcto desempeño de las actividades de campo.</p>	<p>1. Coadyuvar con el Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico en el control y supervisión de los procesos de planeación, análisis de avance y cobertura y estrategias de campo y verificación a fin asegurar el correcto desarrollo de operativos apegándose para ello a los lineamientos establecido en la metodología de las encuestas y censos en su entidad.</p> <p>2. Realizar la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros de acuerdo a las demandas de cada proyecto adscrito al Departamento de Desarrollo Estadístico con la finalidad de facilitarlos al personal operativo.</p>

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Objetivos específicos del Puesto (Continuación)</b>	No especificado		<p><b>4.</b> Generar estrategias de difusión para sensibilizar al informante sobre la importancia de su participación en las Encuestas o Censos, dando a conocer los resultados, así como la utilidad de la información y la normatividad en torno a la confidencialidad con el objetivo de generar confianza en los ciudadanos.</p>	<p><b>3.</b> Determinar y coordinar el proceso de evaluación de talento del recurso humano, estableciendo áreas de oportunidad, así como el diseño de temáticas para llevar a cabo cursos de capacitación, de acuerdo a las necesidades del personal.</p> <p><b>4.</b> Generar estrategias de difusión para sensibilizar al informante sobre la importancia de su participación en las Encuestas o Censos, dando a conocer los resultados, así como la utilidad de la información y la normatividad en torno a la confidencialidad con el objetivo de generar confianza en los ciudadanos</p> <p><b>5.</b> Verificar la ejecución de las actividades asignadas concernientes al plan estratégico, así como medir sus avances de acuerdo a los indicadores y periodos designados por la gerencia.</p>

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Funciones</b>	<p>1. Analizar los resultados de su entidad federativa obtenidos en censos nacionales de gobierno y registros administrativos, relativos a las materias y temas de información de gobierno, crimen, seguridad pública, victimización, justicia y sistema penitenciario.</p> <p>2. Elaborar documentos con la finalidad de brindarle a los usuarios del subsistema nacional de información de gobierno, seguridad pública e impartición de justicia información procesada que pueda ser utilizada en los sectores público, privado y social a nivel nacional, regional estatal y municipal.</p>	<p>1. Supervisar al personal con nivel de enlace en el desarrollo de sus funciones asegurando que el trabajo de realice con prontitud y con apego a los lineamientos operativos y administrativos.</p> <p>2. Desarrollar indicadores de desempeño que permitan medir los resultados de procesos coyunturales para cada proyecto, a fin de retroalimentar a la estructura responsable.</p> <p>3. Determinar el proceso de selección de personal eventual para los proyectos designados a su área de adscripción.</p> <p>4. Coadyuvar con el Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico en la coordinación, supervisión y apoyo del personal con nivel de enlace en la consecución de actividades encomendadas por la subdirección y Coordinación Estatal.</p>	<p>1. Adecuar procedimientos y metodologías a las necesidades de los proyectos sin alterar los lineamientos del levantamiento.</p> <p>2. Implementar estrategias de campo para zonas de difícil acceso y alto riesgo para salvaguardar la integridad del personal operativo.</p> <p>3. Analizar información para detectar un posible retraso en alguna zona de trabajo y orientar los recursos, de acuerdo a las necesidades detectadas.</p> <p>4. Distribuir las zonas de trabajo de acuerdo a los parámetros de planeación y conforme a la radicación del personal de campo.</p> <p>5. Negociar la correcta distribución de los recursos asignados a los proyectos con las autoridades responsables de cada rubro de acuerdo al tipo de recurso.</p>	<p>1. Adecuar procedimientos y metodologías de los operativos de campo a las necesidades de los proyectos adscritos a su entidad sin alterar los lineamientos del levantamiento.</p> <p>2. De acuerdo al análisis de las problemáticas en campo Implementar estrategias para zonas de difícil acceso y alto riesgo para salvaguardar la integridad del personal operativo.</p> <p>3. Validar la distribución de las zonas de trabajo de acuerdo a los parámetros de planeación validando que el personal de campo este radicado en el lugar más cercano a su domicilio.</p> <p>4. Determinar el proceso de selección de personal eventual para los proyectos designados a su área de adscripción.</p>

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Funciones (Continuación)</b>	<p><b>3.</b> Supervisar la operación en su entidad federativa del sistema de suministro de información gubernamental, a fin de que los usuarios, los actores y organizaciones relevantes conozcan los resultados relacionados con las operaciones del subsistema nacional de información de gobierno, seguridad pública e impartición de justicia, y la hagan llegar a la sociedad.</p> <p><b>4.</b> Instrumentar acuerdos con el departamento de control y logística de censos nacionales de gobierno los mecanismos, esquemas y procesos de administración de recursos para la compilación, integración, aseguramiento de la calidad y comunicación de los operativos de levantamiento de información, para contar con los elementos que permitan su correcto desarrollo.</p>	<p><b>5.</b> Realizar la gestión de los recursos materiales y trámites administrativos necesarios para el desarrollo de las actividades de las figuras a su cargo.</p> <p><b>6.</b> Verificar y evaluar el alcance obtenido por el plan estratégico desarrollado, observando y monitoreando los avances de cada plan, con la finalidad de medir los resultados con respecto a cada indicador y temporalidad.</p> <p><b>7.</b> Desarrollar estrategias de difusión en materia de explotación de fuentes de información estadística, principios rectores y normatividad en el proceso de generación estadística, con el objeto de sensibilizar a sus subordinados y a los informantes objeto de censos o encuestas</p>	<p><b>6.</b> Coordinar las actividades del personal a su cargo de acuerdo a sus funciones, supervisando y retroalimentando las actividades de acuerdo a los resultados obtenidos.</p>	<p><b>5.</b> A través de la gestión, negociar la correcta distribución de los recursos asignados a los proyectos con las autoridades competentes, tomando en cuenta la necesidad de los operativos.</p> <p><b>6.</b> Coordinar, supervisar y verificar las actividades clave del personal a su cargo de acuerdo a sus funciones, apoyando, orientando y retroalimentando las actividades de acuerdo a los resultados obtenidos.</p> <p><b>7.</b> Verificar y evaluar el alcance obtenido por el plan estratégico desarrollado, observando y monitoreando los avances de cada plan, con la finalidad de medir los resultados con respecto a cada indicador y temporalidad.</p>

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Funciones (Continuación)</b>	<p>5. Transmitir acuerdos con el departamento de control y logística de censos nacionales de gobierno, el mecanismo que permita contar con los recursos necesarios, para el correcto desarrollo de los operativos de levantamiento de la información.</p>	<p>8. Monitorear y dar seguimiento a los levantamientos de información estadística operando los sistemas y mecanismos de control y seguimiento para cada proyecto adscrito a su área.</p> <p>9. Fungir como primer filtro en la resolución de problemáticas con los recursos humanos, materiales y/o financieros, observando el cumplimiento de la normatividad institucional.</p>		<p>8. Desarrollar estrategias de difusión en materia de explotación de fuentes de información estadística, principios rectores y normatividad en el proceso de generación estadística, con el objeto de sensibilizar a sus subordinados y a los informantes objeto de censos o encuestas.</p> <p>9. Determinar el proyecto de evaluación de talento de su unidad administrativa.</p> <p>10. Monitorear y dar seguimiento a los procesos de control de campo, operando los sistemas, mecanismos de supervisión y seguimiento para cada proyecto adscrito a su área.</p> <p>11. Participar en la selección, promoción, remoción, baja y continuidad del personal a su cargo de acuerdo a la evaluación de desempeño.</p>

4. Descripción Específica

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Actividades Diarias</b>	No especificado	<p><b>1.</b> Vigilar que las actividades de supervisión y verificación de las figuras de control se lleven en tiempo y forma de acuerdo a los lineamientos establecidos para cada proceso.</p> <p><b>2.</b> Realizar la gestión de recursos humanos, materiales y financieros operando los mecanismos de acuerdo al protocolo de gestión con las figuras responsables de cada área.</p> <p><b>3.</b> Vigilar que las actividades diarias del personal se lleven en tiempo y forma de acuerdo a los lineamientos establecidos para cada proceso.</p>	<p><b>1.</b> Análisis de reportes de avance, supervisión y seguimiento operativo y determinación de estrategias en campo.</p> <p><b>2.</b> Atender las reuniones con el Coordinador Estatal a fin de participar en la toma de decisiones concerniente a las actividades de la sede Estatal.</p> <p><b>3.</b> Realizar el traslado del Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico, por la mañana y por la noche.</p> <p><b>4.</b> Monitorear el desarrollo de las actividades del personal operativo y figuras de control cuya relevancia sea coyuntural para el desarrollo de los proyectos través de mecanismos de supervisión y verificación.</p>	<p><b>1.</b> Monitorear el desarrollo de las actividades del personal operativo y figuras de control cuya relevancia sea coyuntural para el desarrollo de los proyectos través de mecanismos de supervisión y verificación.</p> <p><b>2.</b> Atender las reuniones con el Coordinador Estatal a fin de participar en la toma de decisiones concerniente a las actividades de la sede Estatal.</p> <p><b>3.</b> Analizar reportes de avance, supervisión y seguimiento operativo y determinación de estrategias en campo.</p>

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Actividades Periódicas</b>	No especificado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigilar que las actividades de supervisión y verificación de las figuras de control se lleven en tiempo y forma de acuerdo a los lineamientos establecidos para cada proceso.</li> <li>2. Realizar la gestión de recursos humanos, materiales y financieros operando los mecanismos de acuerdo al protocolo de gestión con las figuras responsables de cada área.</li> <li>3. Vigilar que las actividades diarias del personal se lleven en tiempo y forma de acuerdo a los lineamientos establecidos para cada proceso.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de reportes de avance, supervisión y seguimiento operativo y determinación de estrategias en campo.</li> <li>2. Atender las reuniones con el Coordinador Estatal a fin de participar en la toma de decisiones concerniente a las actividades de la sede Estatal.</li> <li>3. Realizar el traslado del Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico, por la mañana y por la noche.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negociar con oficinas centrales en torno a las actividades, recursos y procedimientos sujetos a los censos y encuestas relativos a su tramo de control.</li> <li>2. Participar en las Reuniones de Jefes de Departamento convocadas por el Coordinador estatal en atención a fortalecer la comunicación interdepartamental y facilitar la resolución de los procesos en la sede estatal.</li> <li>3. Asesorar, orientar y retroalimentar al personal operativo en las reuniones semanales.</li> </ol>

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Actividades Periódicas (Continuación)</b>	No especificado		<p><b>4.</b> Negociación con oficinas centrales en torno a las actividades, recursos y procedimientos sujetos a los censos y encuestas relativos a su tramo de control.</p> <p><b>5.</b> Coordinar y retroalimentar al personal operativo en las reuniones semanales.</p> <p><b>6.</b> Supervisar al personal en campo durante el desarrollo de sus actividades operativas, cuidando que se apeguen a los lineamientos.</p> <p><b>7.</b> Acudir a campo para confirmar los resultados de la verificación de Entrevista completa del Responsable de la encuesta, acudiendo a la misma fuente. Retroalimentar al responsable de Encuestas en caso de encontrar diferencias</p>	<p><b>4.</b> Asegurar el correcto funcionamiento y mantenimiento del parque vehicular asignado de acuerdo a la demanda de los proyectos adscritos al Departamento de Desarrollo Estadístico.</p> <p><b>5.</b> Coadyuvar con el Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico la supervisión de las actividades del plan estratégico asignadas a las figuras de su estructura fija.</p> <p><b>6.</b> Revisar y dar visto bueno a la captura de folios de gasto de campo previo a ser turnados para pago</p> <p><b>7.</b> Revisar y autorizar los planes de trabajo producto de las gestiones de acceso y apoyo de instituciones públicas.</p>



Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Actividades Periódicas (Continuación)</b>	No especificado		<p><b>8.</b> Participar en las Reuniones de Jefes de Departamento convocadas por el Coordinador estatal en atención a fortalecer la comunicación Inter-departamental y facilitar la resolución de los procesos en la sede estatal.</p>	<p><b>8.</b> Revisar las estrategias operativas de los proyectos de campo, previendo materiales adicionales que requiera la estructura</p> <p><b>9.</b> Dar seguimiento a una muestra aleatoria de la verificación de entrevista completa corroborando los datos obtenidos por las figuras de campo.</p>

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Actividades Eventuales</b>	No especificado	<p>1. Desarrollo de una campaña de difusión acerca del proceso de generación estadística, principios rectores y normatividad institucional, dirigido al personal de su estructura, así como a los informantes.</p> <p>2. Diseñar indicadores para los planes estratégicos anteponiendo la periodicidad, y resultado deseado, comparabilidad con otras instancias departamentales dentro y fuera de su organización.</p> <p>3. Evaluar los resultados de las evaluaciones de desempeño sujetas al personal a su cargo con la finalidad de detectar las necesidades de capacitación.</p> <p>4. Desarrollar temáticas para impartir cursos de capacitación en materia de procesos de generación de información estadística.</p>	<p>1. Negociar la distribución y Facilitar los recursos materiales y financieros al personal de campo para el correcto funcionamiento de las actividades en campo.</p> <p>2. Diseñar indicadores para los planes estratégicos anteponiendo la periodicidad y resultado deseado.</p> <p>3. Concertación de acceso retroalimentación a informantes durante censos y encuestas en gobiernos municipales y/o instituciones de carácter gubernamental.</p> <p>4. Revisar las estrategias operativas de los proyectos de campo, previendo materiales adicionales que requiera la estructura.</p>	<p>1. Implementar una campaña de difusión acerca del proceso de generación estadística, principios rectores y normatividad institucional, dirigido al personal de su estructura, así como a los informantes.</p> <p>2. Confrontar los resultados de las evaluaciones de desempeño y de selección.</p> <p>3. Determinar el número de trabajadores que presentan deficiencias de acuerdo a los indicadores de actividades de campo.</p> <p>4. Determinar las fechas productos de la DNC, así como las actividades previas, durante y posteriores a la capacitación, vigilando su cumplimiento.</p>

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Actividades Eventuales (Continuación)</b>	No especificado	<p><b>5.</b> Participar en la designación de las figuras clave que cubrirán los procesos de los planes estratégicos.</p> <p><b>6.</b> Realizar la solicitud de contratación del personal de su unidad de adscripción, al área administrativa.</p>	<p><b>5.</b> Dar seguimiento a una muestra aleatoria de la verificación de entrevista completa corroborando los datos obtenidos por las figuras de campo.</p>	<p><b>5.</b> Integrar los resultados de las capacitaciones provenientes de la DNC.</p> <p><b>6.</b> Elaborar la memoria de cálculo de cada proyecto, operando los esquemas presupuestales.</p> <p><b>7.</b> Realizar la gestión de vehículos institucionales con el área administrativa para proveerlos al personal de campo.</p>

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Actividades Eventuales (Continuación)</b>	No especificado			<p><b>8.</b> Solicitar a las áreas informáticas los equipos de cómputo y periféricos de acuerdo a los requerimientos de cada proyecto.</p> <p><b>8.</b> Realizar la solicitud de contratación del personal de su unidad de adscripción al área administrativa.</p> <p><b>10.</b> Desarrollar temáticas para impartir cursos de capacitación en materia de procesos de generación de información estadística, así como las poblaciones a las que van dirigidos.</p>

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
Otras Actividades				<p>1. Actualizarse en los proyectos, y procedimientos tomando para ello capacitación a nivel central.</p> <p>2. Acudir a videoconferencias en relación a la publicación nacional de los resultados de los proyectos a su cargo.</p> <p>3. Elaborar los cronogramas anuales de los procesos clave de cada proyecto adscrito al departamento de Desarrollo Estadístico.</p>

## **DESCRIPTIVOS DEFINITIVOS**

Los Descriptivos Definitivos dan cuenta de la asignación y re asignación de actividades de acuerdo a las tareas que el ocupante venía realizando y a aquellas que provienen del plan estratégico. Integran la última versión de la confronta para cada variable incluida. Al igual que las versiones ideal y real, los descriptivos definitivos conservan la estructura del cuestionario para el análisis de puestos.

1. Generalidades del Puesto.
2. Posición en el organigrama.
3. Descripción Genérica.
4. Descripción Analítica (específica).
5. Especificación del puesto.
6. Responsabilidades.
7. Condiciones de trabajo. Riesgos,

## **ASIGNACIÓN – REASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES**

A diferencia de las versiones ideal y real de los descriptivos, la versión definitiva conserva una particularidad en las actividades plasmadas en la Descripción analítica del puesto, pues esta incluye el tipo de actividad de acuerdo a su origen, según la siguiente clasificación:

Tabla 5.3. Clasificación de las actividades distribuidas entre los puestos sometidos a análisis

Tipo de actividad	Símbolo	Consiste en:
Asignada	A	Actividades totalmente nuevas para la estructura, provienen del ejercicio de planeación estratégica.
Reasignada	R	Son actividades que venía realizando otro puesto y que para esta actualización será ejecutada por el puesto en donde aparezca.
Fija	F	Refiere a actividades que siendo realizada previo al análisis, seguirá ejecutando el puesto en la que aparece.

Nota. Elaboración propia

Un ejemplo del llenado de este apartado, de acuerdo a la tabla anterior sería:

### Descripción Analítica

#### Actividades Diarias

Actividad	Tipo	Grado de Relevancia (alto-medio-bajo)	Frecuencia	Duración
Monitorear el desarrollo de las actividades del personal operativo y figuras de control cuya relevancia sea coyuntural para el desarrollo de los proyectos través de mecanismos de supervisión y verificación.	ⓕ	Alta	1 vez al día	1 hora

A continuación, se presenta un ejemplo de la versión final de Descriptivo definitivo del Puesto Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno, Seguridad y Justicia.

## Descriptivo de Puesto

**Título del puesto.** Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno, Seguridad y Justicia.

### 1. Datos generales y ubicación

**Adscripción Regional.** Dirección Regional Centro Sur

**Adscripción Estatal.** Coordinación Estatal México Oriente

**Adscripción Departamental.** Departamento de Desarrollo Estadístico.

**Jefe Inmediato.** Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico.

**Personal a su cargo.** Enlace de Operación de Proyectos Estadísticos, Responsable de Encuestas de Gobierno

**Figuras Supervisadas.** Enlace de Operación de Proyectos Estadísticos, Responsable de Encuestas de Gobierno.

**En caso de ausencia sustituye.** Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico

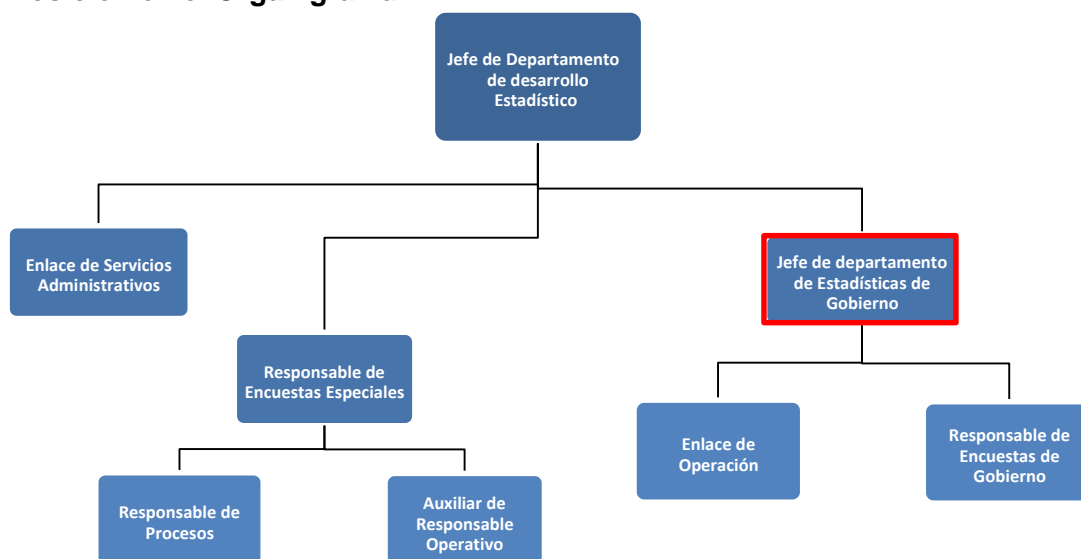
**En caso de ausencia de su Jefe inmediato debe consulta a.** Coordinador Estatal

**Horario de trabajo:** 09:00 am – 18:00

### Principales relaciones

Internas	Externas
Coordinación estatal, departamento de desarrollo estadístico. Subdirección de Estadística, Sub dirección de administración, Sub dirección de promoción, Departamento de infraestructura, Departamento de recursos humanos, materiales, financieros.	Autoridades y Enlaces a nivel central o regional. Autoridades municipales e institucionales relacionadas con la impartición de justicia, gobierno y seguridad pública. Autoridades que representen un sector de la población que brinden o soliciten información

### 2. Posición en el Organigrama





### **3. Descripción Genérica**

#### **Objetivo general del puesto**

Coadyuvar con el Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico en la supervisión, análisis y toma de decisiones relativos a la conducción de los procesos de captación de información estadística en campo; selección, evaluación y capacitación del personal adscrito al Departamento de Desarrollo Estadístico.

#### **Objetivos específicos del Puesto**

- a) Coadyuvar con el Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico en el control y supervisión de los procesos de planeación, análisis de avance y cobertura y estrategias de campo y verificación a fin asegurar el correcto desarrollo de operativos apeguándose para ello a los lineamientos establecido en la metodología de las encuestas y censos en su entidad.
- b) Realizar la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros de acuerdo a las demandas de cada proyecto adscrito al Departamento de Desarrollo Estadístico con la finalidad de facilitarlos al personal operativo.
- c) Determinar y coordinar el proceso de evaluación de talento del recurso humano, estableciendo áreas de oportunidad, así como el diseño de temáticas para llevar a cabo cursos de capacitación, de acuerdo a las necesidades del personal.
- d) Generar estrategias de difusión para sensibilizar al informante sobre la importancia de su participación en las Encuestas o Censos, dando a conocer los resultados, así como la utilidad de la información y la normatividad en torno a la confidencialidad con el objetivo de generar confianza en los ciudadanos.
- e) Verificar la ejecución de las actividades asignadas concernientes al plan estratégico, así como medir sus avances de acuerdo a los indicadores y periodos designados por la gerencia.

#### **Funciones**

- Adecuar procedimientos y metodologías de los operativos de campo a las necesidades de los proyectos adscritos a su entidad sin alterar los lineamientos del levantamiento.
- Analizar problemáticas en campo e implementar estrategias para zonas de difícil acceso y alto riesgo para salvaguardar la integridad del personal operativo.
- Validar la distribución de las zonas de trabajo de acuerdo a los parámetros de planeación validando que el personal de campo este radicado en el lugar más cercano a su domicilio.
- Determinar el proceso de selección de personal eventual para los proyectos designados al Departamento de Desarrollo Estadístico.
- Realizar la gestión administrativa correspondiente a fin garantizar la correcta distribución de los recursos asignados a los proyectos con las autoridades competentes, tomando en cuenta la necesidad de los operativos.
- Coordinar, supervisar y verificar las actividades clave del personal a su cargo de acuerdo a sus funciones, apoyando, orientando y retroalimentando las actividades de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Verificar y evaluar el alcance obtenido por el plan estratégico, supervisando a las figuras de su estructura en las actividades asignadas, para con ello medir los avances de cada plan, con respecto a cada indicador y temporalidad.

- Desarrollar estrategias de difusión en materia de explotación de fuentes de información estadística, principios rectores y normatividad en el proceso de generación estadística, con el objeto de sensibilizar a sus subordinados y a los informantes objeto de censos o encuestas.
- Determinar el proyecto de evaluación de talento del Departamento de Desarrollo Estadístico.
- Monitorear y dar seguimiento a los procesos de control de campo, operando los sistemas, mecanismos de supervisión y seguimiento para cada proyecto adscrito a su área.
- Participar en la toma de decisiones relacionada con la selección, promoción, remoción, baja y continuidad del personal a su cargo de acuerdo a los resultados de evaluación de desempeño.

#### 4. Descripción Analítica

##### Actividades Diarias

Actividad	Tipo	Grado de Relevancia (alto-medio-bajo)	Frecuencia	Duración
Monitorear el desarrollo de las actividades del personal operativo y figuras de control cuya relevancia sea coyuntural para el desarrollo de los proyectos través de mecanismos de supervisión y verificación.	F	Alta	1 vez al día	1 hora
Atender las reuniones con el Coordinador Estatal a fin de participar en la toma de decisiones concerniente a las actividades de la sede Estatal.	F	Media	1 vez al día	2 horas
Análisis de reportes de avance, supervisión y seguimiento operativo y determinación de estrategias en campo.	F	Media	1 vez al día	1 hora

## Periódicas

Actividad	Tipo	Grado de Relevancia (alto-medio-bajo)	Frecuencia	Duración
Negociar con oficinas centrales en torno a las actividades, recursos y procedimientos sujetos a los censos y encuestas relativos a su tramo de control	F	Alta	2 veces por semana	1 Hora
Participar en las Reuniones de Jefes de Departamento convocadas por el Coordinador estatal en atención a fortalecer la comunicación interdepartamental y facilitar la resolución de los procesos en la sede estatal.	F	Media	2 veces al mes	2 horas
Asesorar, orientar y retroalimentar al personal operativo en las reuniones semanales.	F	Media	1 vez a la semana	2 horas
Asegurar el correcto funcionamiento y mantenimiento del parque vehicular asignado de acuerdo a la demanda de los proyectos adscritos al Departamento de Desarrollo Estadístico.	F	Alta	1 vez a la semana	1 Hora
Coadyuvar con el Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico la supervisión de las actividades del plan estratégico asignadas a las figuras de su estructura fija.	A	Alta	2 veces al mes	2 horas
Revisar y dar visto bueno a la captura de folios de gasto de campo previo a ser turnados para pago	R	Alta	2 veces al mes	1 hora
Revisar y autorizar los planes de trabajo producto de las gestiones de acceso y apoyo de instituciones públicas.	F	Media	1 vez al mes	2 horas
Revisar las estrategias operativas de los proyectos de campo, previendo materiales adicionales que requiera la estructura.	F	Alta	1 vez a la semana	1 hora
Dar seguimiento a una muestra aleatoria de la verificación de entrevista completa corroborando los datos obtenidos por las figuras de campo.	F	Alta	2 veces al mes	6 horas

## Eventuales

Actividad	Tipo	Grado de Relevancia (alto-medio-bajo)	Frecuencia	Duración
Implementar una campaña de difusión acerca del proceso de generación estadística, principios rectores y normatividad institucional, dirigido al personal de su estructura, así como a los informantes.	A	Media	1 vez cada trimestre	2 horas
Confrontar los resultados de las evaluaciones de desempeño y de selección.	A	Media	1 vez cada trimestre	.5 horas
Determinar el número de trabajadores que presentan deficiencias de acuerdo a los indicadores de actividades de campo.	A	Media	1 vez cada trimestre	.5 horas
Desarrollar temáticas para impartir cursos de capacitación en materia de procesos de generación de información estadística, así como las poblaciones a las que van dirigidos.	A	Media	1 vez cada trimestre	4 horas
Determinar las fechas productos de la DNC, así como las actividades previas, durante y posteriores a la capacitación, vigilando su cumplimiento.	A	Media	1 vez cada trimestre	1 hora
Integrar los resultados de las capacitaciones provenientes de la DNC.	A	Alta	1 vez cada Semestre	1 hora
Realizar la solicitud de contratación del personal de su unidad de adscripción, al área administrativa.	F	Alta	De 2 a 3 veces por día	1 hora
Elaborar la memoria de cálculo de cada proyecto, operando los esquemas presupuestales.	R	Media	1 vez cada trimestre	1 hora
Realizar la gestión de vehículos institucionales con el área administrativa para proveerlos al personal de campo.	F	Media	1 vez cada trimestre	1 hora
Solicitar a las áreas informáticas los equipos de cómputo y periféricos de acuerdo a los requerimientos de cada proyecto.	F	Media	1 vez cada trimestre	.5 horas

**Otras**

<b>Actividad</b>	<b>Tipo</b>	<b>Grado de Relevancia (alto-medio-bajo)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Duración</b>
Actualizarse en los proyectos, y procedimientos tomando para ello capacitación a nivel central.	F	Media	2 veces por año	15 horas
Acudir a videoconferencias en relación a la publicación nacional de los resultados de los proyectos a su cargo.	F	Alta	4 veces por año	8 horas
Elaborar los cronogramas anuales de los procesos clave de cada proyecto adscrito al departamento de Desarrollo Estadístico.	F	Alta	1 vez al año	3 horas

## 5. Especificación del Puesto.

### Conocimientos se requeridos para desempeñar el puesto

Qué	Para qué	Dominio			
		25%	50%	75%	100%
Planeación operativa de eventos estadísticos	Realizar la coordinación y apoyo operativo para el evento que así lo requiera			X	
Disposiciones normativas y legales en materia de recursos humanos, materiales y financieros de acuerdo a la legislación en turno.	Realizar la gestión de los recursos de acuerdo a base normativa y garantizar su empleo en las actividades en que se requieren.				X
Captación de información estadística en censos y encuestas. Hogares, establecimientos e instituciones públicas.	Planteamiento de estrategias de captación que aseguren las metas de cada proyecto.			X	
Manejo de equipos de trabajo	Coordinar al personal con nivel de enlace, en la consecución de las metas departamentales				X
Explotación de fuentes informativas en temas estadísticos	Realizar la difusión de información estadística a los distintos sectores de la sociedad		X		
Gestión de recursos humanos, elaboración de evaluaciones de desempeño, DNC, Adiestramiento, Reclutamiento y selección de personal, capacitación y planeación estratégica.	Dar seguimiento a los métodos de gestión de recursos humanos.		X		
Elaboración de indicadores de medición de calidad y productividad	Medir los avances sobre las actividades del personal al que supervisa			X	
Zona metropolitana del valle de México	Planeación de estrategias operativas, medición del riesgo y de las zonas por estrato social.				X
Manejo de paquetería de office, Prezi, Mapa digital, Google Earth, Aplicaciones de navegación.	La ejecución de los esquemas diseñados para la generación de estadística.			X	
Liderazgo	Orientación, apoyo y asesoría de los equipos de trabajo bajo su mando para alcanzar los objetivos propuestos.				X

### Escolaridad mínima requerida

Nivel	Grado de avance	Carrera
Secundaria		
Preparatoria		
Carrera técnica		
Licenciatura	Titulado	Las licenciaturas en Administración, Derecho, Actuaría, Economía o Ciencias sociales.
Maestría o Doctorado		

### Experiencia mínima requerida

Origen	Puestos	Periodo
Fuera de la Institución	Coordinador de grupos de trabajo en explotación de información estadística	3 años
Dentro de la Institución	Jefe de control, Responsable de encuestas	2 años

### Habilidades

- Creatividad. En el diseño de estrategias que resuelvan problemas de la manera más práctica y eficiente posible.
- Expresión escrita. En la redacción de comunicados a sus superiores o subalternos, así como en la solicitud de apoyos a las instituciones o ciudadanía en general.
- Pensamiento crítico. En el análisis de reportes de avance y productividad, de planeación, en el proceso de supervisión y manejo de estrategias de seguimiento en campo.
- Hablar en público. Para exponer la problemática asociada a los resultados a su equipo de trabajo.

### Otros Requisitos

<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	Mayor de 25 años
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Disponibilidad de tiempo</b>	Completo
<b>Disponibilidad para viajar dentro y fuera de su estado</b>	Si

## 6. Responsabilidades

### Bienes financieros, materiales u otros.

Bien	Cantidad o Volumen
Papelería	De acuerdo a los proyectos bajo su mando
Mobiliario de oficina	1 módulo, 24 sillas, 10 mesas
Equipos de cómputo y periféricos	1 computadora tipo laptop
Dinero	Ninguno
Información confidencial	La recuperada a través de la captación en papel de los cuestionarios para las encuestas y censos bajo su mando
Vehículos	1 camioneta RAM mod. 2015
Maquinaria	Ninguna

### Criterio

El puesto exige criterio para:		
a) Interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo	SI	NO
En las labores extraordinarias que requieran protocolos de levantamiento y metodología en encuestas y censos		
b) Que el ocupante mismo organice diariamente sus actividades en forma distinta	SI	NO
En afán de priorizar según la demanda y criterio de parte del Jefe inmediato		
c) Que organice diariamente el trabajo de otros	SI	NO
Priorizar las actividades y procesos antes y durante los levantamientos de información de acuerdo a los proyectos y funciones de las figuras a su cargo.		

### Solución de problemas

El puesto exige resolver problemas:

	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Nunca				
Casi Nunca				X
A veces			X	
Constantemente	X	X		



## Iniciativa

¿Qué grado de iniciativa exige el puesto?

Situación	Marque
Normal a la de todo trabajo	
En ocasiones sugerir métodos y mejoras para su trabajo	
Aportar mejoras y procedimientos para otros puestos	X
Aportación parcial en la creación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos	
Dedicarse total y esencialmente a labores de creación y nuevas ideas	

## Supervisión

Tipo		Figuras	Actividad	Frecuencia
Directa	X	Personal con nivel de enlace de tipo fijo	Seguimiento a los procesos de distribución de material, equipo y vehículos, así como actividades propias a la coordinación y control de los levantamientos de los censos y encuestas.	Diario
Indirecta	X	Personal con nivel operativo de tipo eventual	A través del análisis de los reportes de productividad y cobertura.	Diario
Esporádica	X	Personal con nivel operativo	Supervisión a la captación de las encuestas y censos, en la aplicación de los procesos de campo y calidad de la información captada.	2 veces por mes

## 7. Condiciones de trabajo

### Riesgos

- Robos
- Accidentes vehiculares

## RESULTADOS

Como se ha mencionado la finalidad de este trabajo fue aplicar la Técnica de análisis de puestos con el propósito de actualizar los descriptivos de 7 puestos adscritos al Departamento de Desarrollo Estadístico y así realizar una designación objetiva de las actividades de un plan estratégico. Para ello se realizó una confronta de dos versiones de descriptivos, una ideal (Versión de la Gerencia) y otra real (Versión del ocupante del puesto) lo que permitió la elaboración de una versión de Descriptivos definitiva para cada uno de los 7 puestos.

### RESULTADOS GENERALES

La confronta de los descriptivos permitió distribuir 33 actividades originarias del plan estratégico en 6 de los 7 puestos objeto de estudio, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 6.1. Frecuencia de actividades asignadas por Estrategia de general

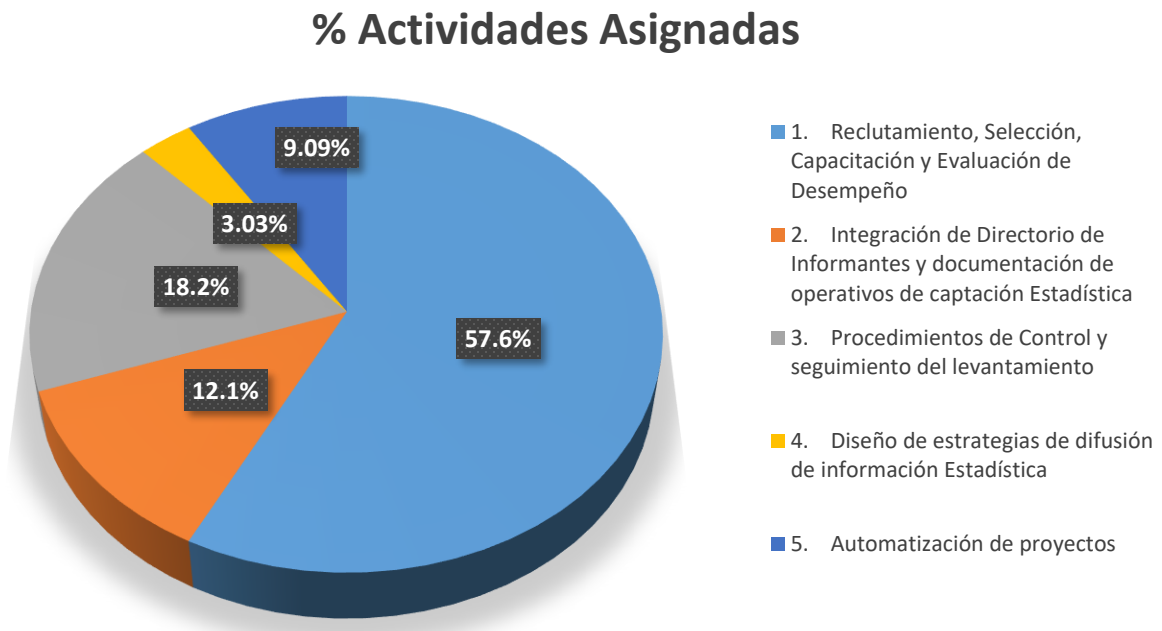
Nombre del programa	Actividades Asignadas
1. Reclutamiento, Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño	19
2. Integración de Directorio de Informantes y documentación de operativos de captación Estadística	4
3. Procedimientos de Control y seguimiento del levantamiento	6
4. Diseño de estrategias de difusión de información Estadística	1
5. Automatización de proyectos	3
<b>Total</b>	<b>33</b>

Nota. Elaboración propia

Es notoria la diferencia del programa 1 con respecto a los otros 4, ello debido a que los procesos que incluye son mayoritariamente nuevos para la estructura, mientras que los demás programas parten de algunos elementos de los que el personal tiene mayor noción por ser compatibles a sus actividades fijas.

En términos relativos la distribución de actividades del plan estratégico marca la misma tendencia y se visualiza de acuerdo a la siguiente gráfica:

Gráfica 6.1. Distribución porcentual de actividades asignadas por Estrategia de programa



Nota. Elaboración propia

Es importante hacer mención que al tiempo que se asignaron actividades nuevas otras que ya existían se reasignaron cuidando que la nueva distribución fuera equitativa y la actividad que se reasignara fuera asequible de acuerdo a la especificación del puesto. Se reasignaron 17 actividades fijas entre los 7 puestos, la siguiente tabla presenta el desglose de actividades asignadas (plan estratégico) y reasignadas (Fijas):

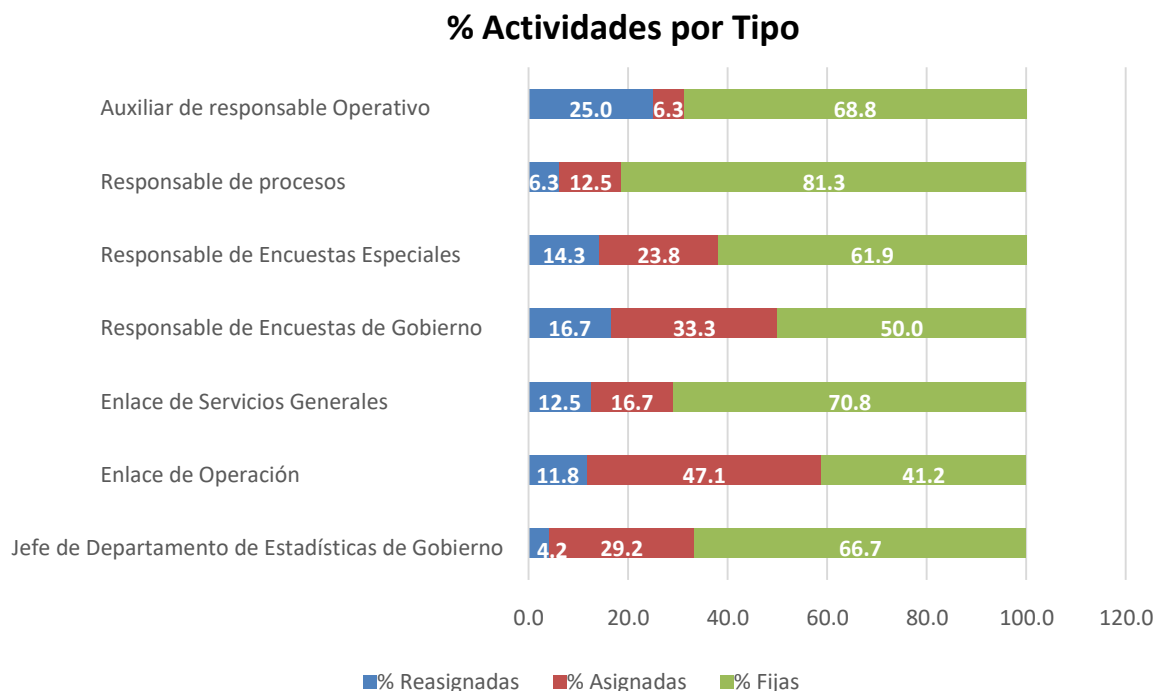
Tabla 6.2. Desglose de actividades por tipo y puesto

Puesto	Número de actividades por tipo		Programas del plan estratégico
	Reasignadas	Asignadas	
Jefe de departamento de Gobierno	1	6	Reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño
		1	Diseño de estrategias de difusión de información estadística.
Enlace de Operación	2	3	Integración del directorio de informantes y documentación de captación estadística
		4	Reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño.
		1	Procedimientos de control y seguimiento del levantamiento
Enlace de Servicios Generales	3	4	Reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño.
Responsable de Encuestas de Gobierno	3	4	Procedimientos de control y seguimiento del levantamiento
		1	Automatización de proyectos
		1	Reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño.
Responsable de Encuestas Especiales	3	4	Reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño.
		1	Procedimientos de control y seguimiento del levantamiento
Responsable de procesos	1	2	Automatización de proyectos
Auxiliar de Responsable Operativo	4	1	Integración del directorio de informantes y documentación de captación estadística

Nota. Elaboración propia.

Cobra especial relevancia la proporción de actividades por tipo para cada puesto, pues para realizar la distribución de actividades nuevas o redistribuir las existentes fue necesario considerar algunos factores relativos a los ocupantes del puesto y así tener más certeza al momento de alinear las actividades a un puesto, un ocupante o una jornada laboral promedio. La siguiente gráfica muestra de manera las diferencias por puesto entre actividades asignadas y reasignadas.

Gráfica 6.2. Distribución porcentual de Actividades por tipo y puesto



Nota. Elaboración propia.

Otros factores considerados para la asignación o reasignación fueron:

- Afinidad de la especificación del puesto con actividades del plan estratégico
- Conocimiento de los procesos del DDE por el ocupante
- Carga de trabajo

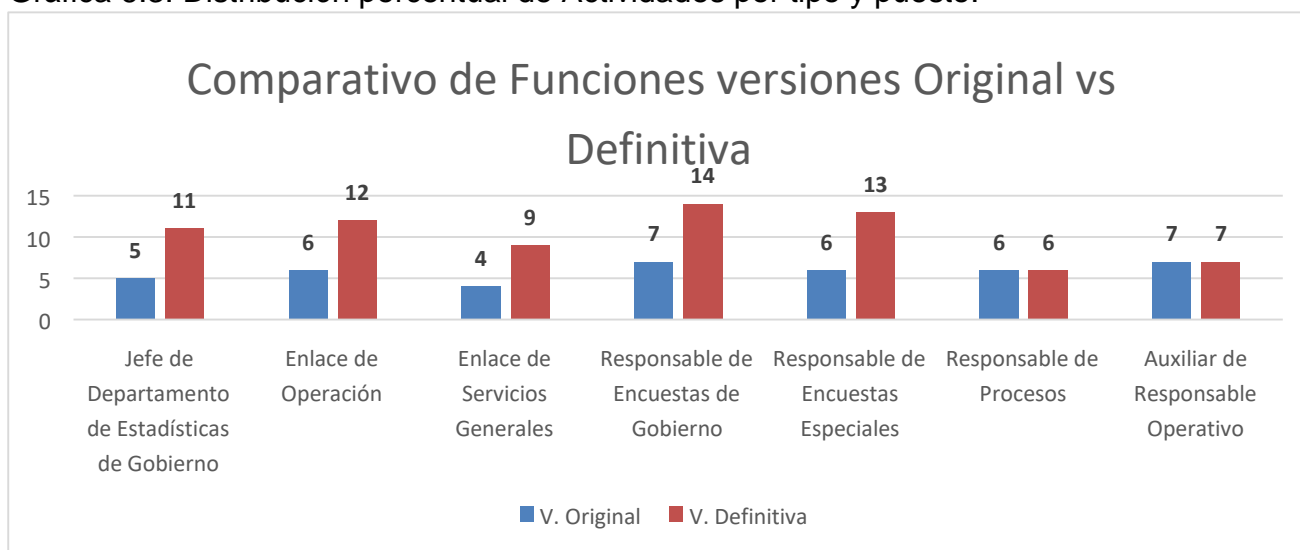
De acuerdo a la gráfica anterior la mayor cantidad de actividades asignadas y provenientes del plan estratégico sucede a los puestos de Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno, seguridad y Justicia, al Enlace de Operación, y Responsable de Encuestas de Gobierno. En el primer caso el principal criterio que se tomó para la asignación fue el de la afinidad de las actividades del plan estratégico con la especificación del puesto. En el segundo caso, el Enlace de Operación y Responsable de Encuestas de Gobierno el criterio principal para la asignación fue la carga de trabajo, ya que las actividades fijas para estos puestos son menores con respecto

a los restantes. En sentido opuesto el Auxiliar de Responsable operativo recibió más actividades por vía de la Re-asignación, esto es debido a que el principal criterio en su caso fue la especificación del puesto ya que por nivel es menor que la del resto de la plantilla.

### Comparativo de Funciones entre Descriptivos

Otro análisis importante que arroja la confronta entre descriptivos corresponde a los comparativos entre número de funciones de los puestos de la plantilla original. El objetivo de este punto es monitorear como fluctúan los cambios entre las diferentes perspectivas de acuerdo a la población tomando como base la versión original del descriptivo y comparándola con la versión final de cada puesto. Se comparan las frecuencias de las funciones inherentes al puesto, el análisis se muestra a través del siguiente gráfico.

Gráfica 6.3. Distribución porcentual de Actividades por tipo y puesto.



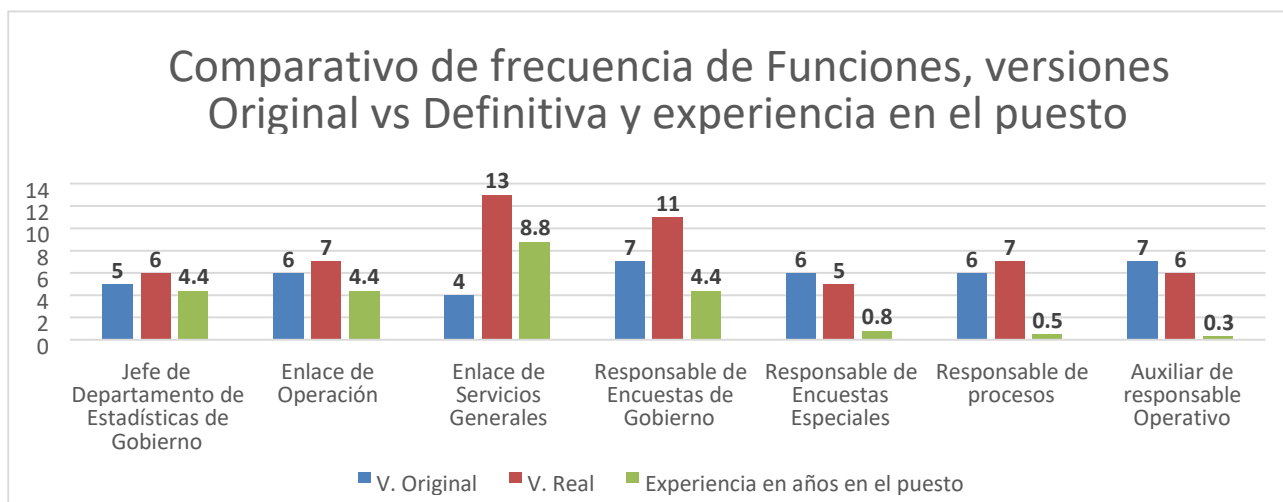
Nota. Elaboración Propia.

De manera general el comparativo arroja un incremento en las funciones de los 5 primeros puestos que aparecen en el gráfico. Como se ha expuesto el incremento se debe a asignación

directa de actividades o bien reasignación de las mismas. La versión definitiva del descriptivo de puestos integra las versiones ideal y real que en su haber dan cuenta de las discrepancias entre cantidad de funciones del puesto, de manera general podemos atribuir estas desviaciones a que los ocupantes han venido haciendo más procesos de los que originalmente se hubieran plasmado en el descriptivo con el que se estableció su contrato. De igual manera, en términos cualitativos los 5 primeros puestos tienen un nivel de responsabilidad mayor y en ello recae principalmente un mayor énfasis en la reconfiguración de las funciones.

Siguiendo los resultados que muestra la versión real del descriptivo de puestos la proporción de funciones que de acuerdo al ocupante realiza el puesto ya propone un incremento notorio en las funciones en comparación con la versión original del descriptivo. Cabe destacar que los puestos que incluyen una mayor cantidad de actividades de acuerdo a la Versión real del Descriptivo corresponden a los puestos en que el ocupante, de quien se toma la base para elaborar este descriptivo, ha pasado más años como titular del puesto. En el siguiente gráfico se incluye el comparativo sobre el total de funciones y la experiencia del ocupante en años como titular del puesto.

Gráfica 6.4. Comparativo de funciones, versión Original, real y experiencia en el puesto



Nota. Elaboración propia.

Como se mencionó, la frecuencia de funciones se ve relacionada con los años que el ocupante ha pasado en el puesto, a razón de que, entre más años en el puesto, más funciones desempeña el ocupante. Esto de acuerdo a la versión real del descriptivo de puestos. Valga la aclaración de que, si bien, no se trata de analizar factores asociados al ocupante como los años de experiencia que ha pasado en el puesto, en el caso de la versión real del descriptivo de puestos es relevante pues quien resuelve el cuestionario para el análisis del puesto es el propio ocupante. Nótese el caso del Enlace de Servicios

Generales quien se sitúa como el puesto con más actividades y con más años dentro del DDE.

## RESULTADOS ESPECÍFICOS

Para realizar la distribución de las actividades a cada puesto se partió de la revisión minuciosa de los procesos base, su tipo, duración, periodicidad, etc. Los resultados generales nos ilustran grosso modo como se distribuyen las actividades provenientes del plan estratégico (Asignadas), las ya existentes a otros puestos (Reasignadas) y las fijas entre un total de procesos que una



unidad específica de trabajo realiza, por programa o plan estratégico, puesto y tipo. Se aprecia la proporción en la asignación de uno u otro tipo de actividad a través de criterios específicos utilizados por el analista y la gerencia para configurar una versión definitiva de descriptivo. Ahora tocará el turno a un análisis más a detalle que se dividirá en dos vertientes, que, básicamente desarrollan las 4 secciones de las versiones de descriptivo de puestos que fueron confrontados, estas vertientes son:

- a) Análisis del puesto de acuerdo a la estructura organizacional, que incluye los aspectos que arrojaron variabilidad durante la confronta respecto de las generalidades del puesto.
- b) Análisis de los objetivos, funciones y actividades de los puestos. Se exponen los resultados de la confronta de acuerdo a los procesos clave del departamento. Estos procesos fueron descritos a través del análisis del flujo laboral y permitirán ver la interrelación de los puestos, así como su reconfiguración.

Es importante mencionar que los resultados que se presentan abordan únicamente la variabilidad entre los descriptivos y no su totalidad.

## 1. Análisis del puesto de acuerdo a la estructura organizacional

A continuación, se exponen los resultados que arrojó la confronta para las variables que tuvieron mayor diferencia para la sección 1 del cuestionario de análisis de puesto “Generalidades del Puesto”.

### Adscripción Departamental y Jefe Directo

Estas variables están relacionadas con la ubicación de los puestos en determinada posición del organigrama, al tiempo que muestran el orden jerárquico inmediato. Para los puestos provenientes de las estructuras de Estadísticas de Gobierno, Seguridad y Justicia y Encuestas especiales la confronta de las variables Adscripción Departamental y Jefe directo arrojaron diferencias notorias, esto se muestra en las siguientes tablas, una por Sub-Estructura:

Tabla 6.3. Confronta de descriptivos del puesto de Jefe de departamento de Estadísticas de gobierno

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Adscripción Departamental.</b>	Departamento de Estadísticas de Gobierno, Seguridad y Justicia	Departamento de Estadísticas de Gobierno, Seguridad y Justicia	Departamento de Desarrollo Estadístico	Departamento de Desarrollo Estadístico
<b>Jefe Inmediato</b>	Coordinador Estatal	Coordinador Estatal	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

De acuerdo al Descriptivo original la ubicación departamental de los puestos de la Subestructura de Estadísticas de Gobierno, estarían en la Jefatura de departamento creada para esta, sin embargo, el descriptivo real arrojó que dependen directamente del Jefe de

departamento de Desarrollo Estadístico y no del Coordinador Estatal que es la figura máxima de la sede estatal.

Tabla 6.4. Confronta de descriptivos del puesto del Responsable de Encuestas especiales

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Adscripción Departamental.</b>	Departamento de Estadísticas Sociodemográficas	Departamento de Estadísticas Sociodemográficas	Departamento de Desarrollo Estadístico	Departamento de Desarrollo Estadístico
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe de Departamento de Estadísticas Sociodemográficas	Jefe de Departamento de Estadísticas Sociodemográficas	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

Con respecto a las figuras que provienen de la Sub-estructura de Encuestas especiales es importante destacar que la adscripción departamental de origen corresponde al área de estadísticas sociodemográficas, sin embargo, fueron removidas pasando a ser adscritas al Departamento de Desarrollo Estadístico, y por ende cambiando de Jefe inmediato. No obstante a que las dos Sub-estructuras abordadas anteriormente cambian de adscripción departamental, siguen teniendo las mismas relaciones jerárquicas descendentes, es decir, los tramos de control se conservaron y solo se rigen por el Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico en cuanto a la coordinación y asignación de sus actividades, así, los titulares de las estructuras de Estadísticas de gobierno y Encuestas especiales conservan sus líneas de mando de acuerdo a las siguientes tablas:

Tabla 6.5. Confronta de descriptivos del puesto de Jefe de departamento de Estadísticas de gobierno

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Personal a su cargo</b>	Enlace de Operación de, Responsable de Encuestas de Gobierno.	Enlace de Operación de Proyectos Estadísticos, Responsable de Encuestas de Gobierno, Responsable de Encuestas Especiales, Responsable de procesos, Auxiliar de Responsable operativo, Enlace de Servicios generales.	Enlace de Operación, Responsable de Encuestas de Gobierno	Enlace de Operación s, Responsable de Encuestas de Gobierno
<b>Figuras Supervisadas</b>	Enlace de Operación, Responsable de Encuestas de Gobierno.	Enlace de Operación de Proyectos Estadísticos, Responsable de Encuestas de Gobierno, Responsable de Encuestas Especiales, Responsable de procesos, Auxiliar de Responsable operativo, Enlace de Servicios generales.	Enlace de Operación de Proyectos Estadísticos, Responsable de Encuestas de Gobierno.	Enlace de Operación de Proyectos Estadísticos, Responsable de Encuestas de Gobierno.

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

Para la estructura de Gobierno y su Jefe de Departamento la versión de descriptivo ideal mantiene un mayor número de figuras a cargo, sin embargo, se considera que el puesto requiere analizarse con una versión del cuestionario de análisis de puestos destinada a ejecutivos, ya que el perfil requiere habilidades gerenciales que no se desarrollaron, por ende, no se modificó la línea de mando en la versión definitiva del descriptivo de puesto.

Tabla 6.6. Confronta de descriptivos del puesto del Responsable de Encuestas especiales

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Personal a su cargo</b>	Auxiliar de Responsable Operativo, Responsable de procesos	Auxiliar de Responsable Operativo, Responsable de procesos	Auxiliar de Responsable Operativo, Responsable de procesos	Auxiliar de Responsable Operativo, Responsable de procesos
<b>Figuras Supervisadas</b>	Auxiliar de Responsable Operativo, Responsable de procesos	Auxiliar de Responsable Operativo, Responsable de procesos	Auxiliar de Responsable Operativo, Responsable de procesos	Auxiliar de Responsable Operativo, Responsable de procesos

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

### Horario laboral

Otra variable relevante que arrojó la confronta fue el horario laboral. La versión definitiva se plasmó de acuerdo al tipo de actividades que realiza la figura con mayor frecuencia, distinguiéndolas entre dos grandes grupos:

- Para puestos con mayor asignación de Actividades de Gabinete

Tabla 6.7. Confronta de descriptivos del puesto de Jefe de departamento de Estadísticas de gobierno sobre la variable de Horario laboral

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Horario</b>	08:30 am – 16:30 pm	09:00 am – 17:00 pm	08:00 am – 19:00	09:00 am – 18:00

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

- Para puestos con mayor asignación de Actividades de Campo

Tabla 6.8. Confronta de descriptivos del puesto del Responsable de Encuestas especiales sobre la variable de horario laboral

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Horario</b>	08:30 am – 16:30 pm	09:00 am – 17:00 pm	En horario discontinuo De 10 a 12 horas Distribuidas a lo largo del día	En horario discontinuo 8 horas de trabajo efectivo, distribuidas a lo largo del día

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

La diferencia en la versión definitiva de los descriptivos con respecto a las demás, para la variable horario estriba en que las actividades en campo refieren a la captación de información estadística que, al ser en instituciones, establecimientos comerciales y principalmente en hogares las figuras que hacen actividades de campo deben subordinarse a los tiempos de los informantes, por lo tanto, los horarios son discontinuos. Es también relevante la diferencia que existe entre el horario del descriptivo original y las demás versiones, claramente puede verse un gran desfase ya que el horario de origen no contempla el tipo de actividad de las figuras de los ocupantes. De igual manera la versión definitiva decrementa la jornada de trabajo del ocupante, esto se debe a una reconfiguración de las actividades fijas de los puestos sometidos al análisis.

### **Antigüedad de la última versión del descriptivo de puesto**

Una de las variables que arrojó mayor diferencia fue la antigüedad que tienen los descriptivos originales que se crearon con la plaza, ya que en algunos casos las actividades para las que fueron contratados las figuras de la estructura difieren en mayor o menor medida, la siguiente

tabla presenta la antigüedad de los puestos en relación a la última actualización de su descriptivo:

Tabla 6.9. Concentrado de fechas de última actualización del Descriptivo por puesto de la estructura del Departamento de Desarrollo Estadístico.

<b>Estructura</b>	<b>Puesto</b>	<b>Última actualización del Descriptivo</b>
Estadísticas de Gobierno	Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno	Octubre de 2015
Estadísticas de Gobierno	Enlace de Operación	Octubre de 2015
Desarrollo Estadístico	Enlace de Servicios Generales	Noviembre de 2009
Estadísticas de Gobierno	Responsable de Encuestas de Gobierno	Octubre de 2015
Encuestas Especiales	Responsable de Encuestas Especiales	Enero de 2010
Encuestas Especiales	Auxiliar de Responsable Operativo	Enero de 2010
Encuestas Especiales	Responsable de procesos	Enero de 2010

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

Los cambios estructurales que se han venido desarrollando toman su base en el desfase de tiempo con respecto a las actividades actuales.

## **2. Análisis de los objetivos, funciones y actividades de los puestos**

En este punto se presenta el análisis de la confronta de los descriptivos de puestos partiendo del proceso (Actividades) y su re-distribución. La razón de tomar el proceso como base permite hacer un análisis no solo de las actividades de cada puesto sino de cómo se interrelacionan en la consolidación de un proceso. Como se ha mencionado el propósito de la aplicación de la Técnica de análisis de puestos fue la elaboración de un descriptivo de puestos que permitiera la designación objetiva de los ocupantes de la estructura del Departamento de Desarrollo Estadístico. Esta designación dependió en gran medida de la revisión de las actividades base, pues, antes de asignar los procesos que corresponden al plan estratégico fue necesario revisar

aquellas tareas que el ocupante ya viene realizando con la finalidad de reconfigurar o reasignar actividades para luego ampliar las funciones de cada puesto respetando una jornada laboral promedio que fluctuara entre 8 y 9 horas, observando que el ocupantes tuviera una mayor proporción de actividades de gabinete o campo. La principal aportación de la revisión del flujo de procesos fue fundamentar la redistribución de las actividades en el descriptivo definitivo de cada puesto, tomando como base su duración, tipo (Campo o Gabinete), etc.

La revisión del flujo laboral de los procesos permitió medir la duración de las actividades (Sub-proceso) de una manera más acertada, así la gerencia determinó equiparar las jornadas laborales entre 8 y 9 horas promedio, independientemente del tipo de actividades que tuviera cada ocupante, y tomando como base la duración que se obtuvo de cada una en el análisis del proceso. El análisis del flujo de cada proceso que será tomado como base para el análisis tendrá el resumen de las actividades (Sub-Proceso) que realiza cada puesto, a fin de poder ver a gran escala la interacción entre estos, acto seguido se mostrarán la confronta en aras de evidenciar las diferencias cada descriptivo y la versión definitiva. Este análisis se realiza a través de la clasificación de las actividades antes descritas, en donde:

Tabla 6.10. Clasificación de actividades por tipo

Tipo de actividad	Símbolo	Consiste en:
Asignada	A	Actividades totalmente nuevas para la estructura, provienen del ejercicio de planeación estratégica.
Reasignada	R	Son actividades que venía realizando otro puesto y que para esta actualización será ejecutada por el puesto en donde aparezca.
Fija	F	Refiere a actividades que siendo realizada previo al análisis, seguirá ejecutando el puesto en la que aparece.

Nota. Tabla de Elaboración propia



## 1. Proceso de Selección de personal

Previo al ejercicio de planeación estratégica el proceso de selección de personal no incluía las actividades de evaluación de conocimientos y entrevista de selección. Los procesos de selección de personal se desarrollaban con base en el conocimiento del titular de área sobre el trabajador, así como sus resultados en eventos anteriores. En cuanto al trámite administrativo el Puesto de Enlace de Servicios generales llevaba toda la ejecución sin apoyo alguno. En la siguiente tabla se resume el proceso actual de selección de personal.

Tabla 6.11. Resumen del proceso de Selección de Personal

Proceso	Puesto	Sub Proceso
Selección de personal	Enlace de servicios generales	Coordina y ejecuta la aplicación de las evaluaciones a los candidatos a un puesto y las entrevistas de selección a los candidatos que acreditaron la evaluación de conocimientos. Califica y consolida la lista de candidatos que acreditaron el proceso de selección.
	Responsable de Encuestas Especiales o de Gobierno	Apoya la ejecución de las evaluaciones de conocimiento y entrevistas de selección a los candidatos que acreditaron la evaluación.
	Jefe de departamento de Desarrollo Estadístico	Selecciona al personal de acuerdo a las radicaciones de las áreas a trabajar y su domicilio

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

El resumen muestra la relación entre 3 o puestos, uno que coordina y ejecuta el proceso, otro que apoya y quien determina la selección. El Enlace de servicios es el que lleva la coordinación y ejecución general del proceso. Relativo a la confronta de los descriptivos de este puesto en relación al proceso de Selección de Personal la versión original no integra actividad alguna para el puesto en este proceso, ello debido a que en origen el puesto fue creado para la integración de información estadística para la publicación y no para participar en los procesos de apoyo a la captación de información. En cuanto a la versión ideal menciona el proceso general de

reclutamiento, selección y contratación atribuyendo la actividad total al ocupante del puesto Enlace de Servicios, sin apoyo alguno, la versión real solo conserva la recepción de documentación y la gestión con el área de RH, excluyendo la aplicación de la evaluación y entrevista. Finalmente, para la versión definitiva se incluye la aplicación de la evaluación, y se dan atributos a este puesto de coordinación, destacando el apoyo de parte de los responsables de encuestas.

Estas diferencias se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7.12. Confronta de descriptivos del puesto del Enlace de Servicios Generales

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
Actividades	No aparece en el descriptivo	Realizar los procesos de gestión administrativa en materia de reclutamiento, selección y contratación.	Realizar la recepción de documentación requerida para contratación, así como la gestión con el área de recursos humanos	Realizar la recepción de documentación requerida para contratación.  Coordinar y ejecutar la aplicación de las evaluaciones de conocimientos y entrevistas de selección a los candidatos a un puesto  Calificar y elaborar la lista de candidatos que acreditaron el proceso de selección  Convocar al personal seleccionado y llena los formatos de pre contratación.

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

## 2. Solicitud de Gasto de campo

El proceso de solicitud de gasto de campo hace referencia a la requisición de pago al personal de campo por los gastos ocasionados durante la jornada como; pasajes, alimentos y bebida u otros. Para las unidades administrativas que coordinan operativos de captación de información estadística en campo la solicitud de este recurso es indispensable pensando en que los gastos por las necesidades que el trabajador tenga durante su jornada no deben ser cubiertos con su sueldo. La revisión al proceso trajo consigo la adhesión de una actividad que realiza el Responsable de Encuestas, esta es la de elaborar una programación del gasto por figura, e implica el saber qué localidades visitara cada figura a fin de destinar la tarifa exacta de acuerdo a un catálogo de uso institucional. El resumen de este proceso se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 6.13. Resumen del proceso de solicitud de gasto de campo

Proceso	Puesto	Sub Proceso
Solicitud de Gasto de Campo	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico o de Estadísticas de Gobierno	Elabora la memoria de cálculo de acuerdo a tarifas y partida presupuestal. Da visto bueno a la emisión de recibos previo a solicitud de pago.
	Enlace de Servicios Generales	Tramita de Gasto de campo
	Responsable de Encuestas Especiales o de Gobierno	Programa semanal para asignación de gasto de campo

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

Anteriormente el Puesto de Enlace de servicios ejecutaba la totalidad del proceso y no existía la programación semanal. La mejora al proceso permitió desahogar las actividades del puesto Enlace de Servicios y realizar la solicitud con un mayor nivel de detalle. A continuación, se presenta la confronta del Puesto de Enlace de servicios para esta actividad.

Tabla 6.14. Confronta de descriptivos del puesto del Enlace de Servicios Generales

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
Actividades	No aparece en el descriptivo	Realizar la gestión de recursos financieros en materia de gasto de campo	Elaboración de memoria de Cálculo para y trámite de gasto de campo para el personal operativo.	Realizar trámite de solicitud de gasto campo con base en la programación semanal de cada proyecto.

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

Puede verificarse que la versión real incluye la elaboración de la memoria de cálculo, además de que no se hace mención de la programación del gasto por figuras. Para los puestos de Responsable de encuestas la actividad es nueva y solo se incluye en la versión definitiva del descriptivo de puestos.

### 3. Verificación operativa

La verificación operativa es un procedimiento de seguimiento que implica tener certidumbre de la información que se está levantando en campo. Consiste en la visita a una muestra de viviendas en las que el entrevistador ya captó la información completa relacionada con el censo o encuesta. La atribución directa corre a cargo del Responsable de la Encuesta o de proyecto, quien visita a la vivienda, pide hablar con el Jefe de familia, corrobora algunas variables de la información captada y determina si esta es correcta o requiere modificarse. En eventos pasados el equipo de planeación detectó deficiencias en este proceso por parte del Responsable de Encuestas, esto se atribuía a omisiones de alguna actividad, lo que derivó en una observación del órgano central en cuanto a la calidad de la información que se captó en campo, y un incremento en la supervisión central. La planeación estratégica apuntó en la mejora de los procesos de seguimiento. En lo particular a la verificación de la Entrevista Completa o Verificación operativa se añadió una actividad de seguimiento, esta se le atribuyó al Jefe de

departamento de Estadísticas de Gobierno y al Enlace de Operación. A continuación, se presenta el resumen de este proceso, así como la ejecución de cada puesto que en él interviene.

Tabla 6.15. Resumen del proceso de Verificación operativa

Proceso	Puesto	Sub Proceso
Verificación Operativa	Responsable de Encuestas Especiales o de Gobierno	Realiza los reparativos para acudir a campo de acuerdo a la muestra de verificaciones enviadas por oficinas centrales. Aplica cedulas de verificación a informantes, determina el resultado.
	Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno, Enlace de Operación.	Solicita las verificaciones al responsable de Encuestas. Selecciona una muestra de manera aleatoria, confirman los resultados de la verificación del Responsable de la encuesta, acudiendo a la misma fuente. Retroalimenta en caso de encontrar diferencias.

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

El procedimiento realizado por el Jefe de Departamento de Estadísticas de gobierno o Enlace de Operación supervisa directamente el proceso en campo y además de confirmar la veracidad de la información en este respecto, permite que el responsable de encuestas perciba la necesidad de llevar a cabo la actividad con la mayor precisión posible. Con respecto a la confronta de descriptivos la actividad de seguimiento a la verificación operativa es totalmente nueva, así, para los puestos de Jefe de departamento de Estadísticas de Gobierno y Enlace de Operación esta Actividad se asigna directamente. La siguiente tabla proviene de la confronta de descriptivos y muestra la asignación de esta actividad para el Jefe de Departamento de Estadísticas de gobierno.

Tabla 6.16. Confronta de descriptivos del puesto Jefe de departamento de Estadísticas de Gobierno

Variable	Descriptivo de puestos			
	Versión Original	Versión Ideal	Versión Real	Versión Definitiva
<b>Actividades</b>	<b>No especificado</b>	Vigilar que las actividades de supervisión y verificación de las figuras de control se lleven en tiempo y forma de acuerdo a los lineamientos establecidos para cada proceso.	Monitorear el desarrollo de las actividades del personal operativo y figuras de control cuya relevancia sea coyuntural para el desarrollo de los proyectos través de mecanismos de supervisión y verificación.	Solicitar las verificaciones de entrevista completa al responsable de Encuestas con la finalidad de integrar una muestra aleatoria. Acudir a campo para confirmar los resultados de la verificación de Entrevista completa del Responsable de la encuesta, acudiendo a la misma fuente. Retroalimentar al responsable de Encuestas en caso de encontrar diferencias.

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

Como puede verse tanto las versiones ideal y real del descriptivo de Puestos generalizan las actividades de seguimiento y las resume en vigilar o monitorear, sin embargo, la versión definitiva ya integra una serie de actividades específicas en relación al seguimiento que hará el puesto de Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno al proceso de verificación operativa.

#### 4. Detección de Necesidades de Capacitación

La asignación de nuevas actividades a la estructura fija del departamento fue posible al revisar el tipo de procesos base (Campo o Gabinete) de cada puesto, su número, duración etc. Para los puestos que comportaban una mayor proporción de actividades de gabinete fue necesario asignar una mayor cantidad de estas, un buen ejemplo es el proceso de Detección de

Necesidades de Capacitación (DNC). El proceso de DNC se originó como una de las aportaciones que desprenden de la Planeación estratégica elaborada por el equipo de planeación.

La DNC se estructura como un método de mejora continua de procesos del personal adscrito al Departamento de Desarrollo Estadístico. La característica principal por la que se muestra este proceso es para revisar la interacción de los puestos en la asignación de actividades completamente nuevas. En la siguiente tabla se describe el proceso de DNC:

Tabla 6.17. Resumen del proceso de Detección de Necesidades de Capacitación

Proceso	Puesto	Sub Proceso
Detección de necesidades de capacitación	Jefes de departamento de Estadísticas de gobierno, y Desarrollo Estadístico	Confronta de resultados de evaluación de desempeño contra el indicador. Promedia a las figuras que presenta deficiencias. Determina temáticas de capacitación y población objetivo. Y encuadra las fechas para cada actividad previa, durante y posterior a la capacitación. Elabora lista de participantes. Integra evaluaciones del participante, y del curso.
	Enlace de operación	Elabora guía didáctica manuales y apoyos didácticos de acuerdo a temáticas solicitadas. Convoca a un especialista en la temática del curso. Concreta el espacio para la capacitación, el mobiliario y equipo audiovisual. Elabora lista de asistencia
	Enlace de Servicios Generales	Convoca a los participantes. Coordina el curso y recibe las evaluaciones al curso.
	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico	Vigila las actividades de cada figura. Recibe los resultados finales del curso, realiza un reporte de los avances logrados.

Nota. Elaboración propia. Fuente: confronta de Descriptivos

En este proceso participan 4 puestos cuya asignación de actividades tomo como criterio principal el que los ocupantes involucrados tuvieran una mayor proporción de actividades de

gabinete, la suma en la duración de actividades fijas permitiera la asignación de más sub-procesos, la compatibilidad de las nuevas actividades con las que el ocupante realiza comúnmente, así como de la especificación del puesto. Los procesos mostrados anteriormente refieren a los conceptos de ampliación del puesto que significa asignar a los trabajadores más tareas dentro del mismo nivel, Dessler (2001). Asimismo, confirman que la integración de un descriptivo de puestos definitivo permitió reunir la evidencia necesaria no solo para la asignación objetiva de actividades nuevas, o reasignación de actividades fijas, sino para reconfigurar el puesto de trabajo y por ende enriquecerlo, lo que implicó una mayor profundidad en sus actividades, un mejor ordenamiento, supervisión y menor duración de su jornada de trabajo.



## DISCUSIÓN

Derivado de los resultados obtenidos la aplicación de la técnica de análisis de puestos permitió separar los elementos que integran los puestos de la plantilla fija del DDE con la finalidad de consolidar una unidad de trabajo específica, diferenciada, única e impersonal, en tres versiones diferentes, Ideal, Real y Definitiva. De acuerdo con Reyes (2007) la Unidad específica de trabajo tiene una característica de impersonalidad, y esta permitió confrontar sus características, con la finalidad de orientarlas al ejercicio de Planeación Estratégica recientemente elaborado, del DDE.

Siguiendo a Luart (1994), los datos que arrojó la aplicación de la Técnica al DDE permitieron realizar comparativos de manera sistemática y medir la apreciación de las funciones que desarrolla el titular del puesto (Descriptivo Real), la gerencia (Descriptivo ideal) y la institución (Descriptivo Original) evidenciando las desviaciones por medio de su confronta. En este sentido fue posible observar la desproporción de actividades entre los puestos que, aumentaba la carga de trabajo para algunos, en comparación a otros. La revisión de la frecuencia de funciones que determinan los ocupantes de los puestos de la plantilla fija del DDE en la versión real de Descriptivo, muestra que para 5<sup>14</sup> de los 7 puestos hay una mayor cantidad de actividades fijas que la versión original, además permitió ver que la cantidad de años que la persona ha pasado en el puesto influye en proporción en el incremento de sus funciones y confirma lo encontrado en las bases teóricas que mencionan que los descriptivos deben actualizarse de manera

---

<sup>14</sup> Los 5 puestos a que hace referencia son Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno, Enlace de Servicios Generales, Enlace de Operación, Responsable de Encuestas de Gobierno y Responsable de Encuestas Especiales. Véase capítulo 6, gráfica 6.3.

constante para que sean una herramienta eficiente, de no ser así nos proporcionan información errónea y obsoleta. Los puestos que rebasaron el número de funciones de acuerdo al comparativo entre las versiones Original y Real del descriptivo, como menciona Louart, P. (1994), son aquellos que salen de lo normal y en términos positivos determinan un rendimiento mayor y permiten realizar adecuaciones, en la ampliación, la rotación de actividades, etc. No obstante, en el caso del DDE la adhesión de otras estructuras trajo consigo el aumento desmedido de atribuciones a sus puestos con mayor antigüedad en la estructura.

Ahora bien, el estudio se realizó con el propósito de desarrollar una versión definitiva de descriptivo de cada puesto que conforma la estructura fija del departamento de desarrollo estadístico, a través de la confronta de los descriptivos ideal y real que incluyera en una sola jornada laboral las actividades fijas y adicionales (de acuerdo a los planes tácticos), y permitiendo la designación objetiva de cada figura al plan estratégico del DDE. Los resultados obtenidos muestran que luego de la confronta, los descriptivos definitivos incluyen los ajustes necesarios para justificar la asignación de actividades del plan estratégico, y la reasignación de algunos Sub-procesos entre un puesto origen y otro destino para hacer equitativas las jornadas de trabajo. Luego de la confronta de descriptivos se asignaron 33 actividades provenientes del plan estratégico y se reasignación de 17 fijas. Las actividades del plan estratégico fueron distribuidas tomando en cuenta la especificación del puesto del descriptivo definitivo, partiendo de los procesos afines a los que ya tenía integrados, así, los programas de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del que ostenta 19 actividades , y el de diseño de estrategias de difusión con 1 actividad se distribuyeron principalmente a los puestos de jefe de departamento de estadísticas de gobierno, y enlace de servicios generales, pues la especificación de estos está enfocada a la administración y gestión del personal.

De igual forma se asignan 4 actividades del programa antes mencionado al puesto de enlace de operación, que en su caso tiene procesos relacionados con la gestión y la capacitación, y el responsable de encuestas especiales en cuya especificación rescata elementos administrativos.

Para el programa de Integración de directorios la asignación de sus 4 actividades se atribuyó principalmente al puesto de enlace de operación pues conserva una especificación relacionada con la integración documental y contacto con informantes externos. Para el programa de Procedimientos de control y seguimiento del levantamiento, las 6 actividades asignadas se integran principalmente al puesto de responsable de encuestas de gobierno, pues su especificación está relacionada a las actividades de captación de información en campo. Mientras que para el programa de automatización de proyectos las 3 actividades fueron asignadas al puesto de Responsable de procesos principalmente. Cada puesto, de acuerdo con la especificación del descriptivo recibió actividades de cada programa y así se ampliaron sus dimensiones. Con respecto a la reasignación de las actividades la confronta de los descriptivos permitió medir la cantidad de actividades de cada puesto, agruparlas de acuerdo a su nivel de importancia, ver su periodicidad y el tiempo en que se ejecutan, sin embargo, para poder hacerlas equitativas y designarlas de manera objetiva fue necesario revisar los procesos en torno a las macro actividades del DDE, a este procedimiento se le conoce como, análisis del flujo laboral. De acuerdo a Dessler (2001) el análisis del flujo laboral es necesario como punto de partida para el análisis de Puestos, esto permite la definición de las actividades y en un sentido específico se puede ver la interrelación de los puestos que participan en el proceso. De esta manera, el análisis de puestos permitió ver qué puesto es responsable de cada actividad y cuan sustantiva es a la especificación del mismo. Permitted también medir la importancia que

tiene, la periodicidad y el tiempo y, por otro lado, el análisis del flujo laboral mostró el lugar de esta actividad (Sub-proceso) en el flujo del proceso. Al tiempo que se asignaron actividades del plan estratégico, otras fueron reasignadas. La reasignación partió de realizar mediciones en torno a la frecuencia de actividades fijas y las nuevas asignadas del plan estratégico, que tiene cada puesto, sus cualidades de importancia, periodicidad y tiempo de ejecución y cuáles son sustantivas a un puesto destino de acuerdo a la especificación. La frecuencia de actividades de acuerdo a la confronta de descriptivos permitió distinguir que la cantidad de actividades fijas varía de un puesto a otro. Se encontró también que los puestos de responsable de encuestas de gobierno y enlace de operación tenían una menor cantidad de actividades fijas, esto se puede ver en la gráfica 6.2.<sup>15</sup> Ya que estos puestos quedaron entre el 40 y 50 por ciento de actividades fijas, con respecto a las asignadas y reasignadas, mientras que los puestos de Jefe de departamento de estadísticas de gobierno y el enlace de servicios generales quedaron en un rango de entre el 70 y 80 por ciento de actividades fijas con respecto a las asignadas y reasignadas. Para la reasignación de actividades a los puestos antes mencionados, se consideró el análisis del flujo laboral, cuya descomposición del proceso en sub-procesos permitió delimitar a nivel de actividad y así proceder a su reasignación de un puesto origen a un puesto destino. Así, se revisaron 15 macro-actividades y de estas se reasignaron 17 actividades de un puesto origen a un puesto destino, lo que permitió concretar el flujo de procesos del DDE en aras de hacer equitativas las cargas de trabajo sin duplicar las funciones y optimizar los procesos.

Finalmente, de acuerdo con Grados, (2013) el análisis de puestos permite conocer la estructura que, en cuanto a división del trabajo, existe dentro de las organizaciones. Los resultados de la

---

<sup>15</sup> Véase capítulo 6, gráfica 6.2. Distribución porcentual de actividades por tipo y puesto.

técnica aplicada al DDE permitieron realizar una redistribución de actividades con certidumbre entre los puestos seleccionados, pero también permitieron consolidar la estructura, haciéndola homogénea a una misma línea jerárquica. Recordando que una característica de esta unidad departamental fue la de coordinar a otras Sub- Estructuras, la revisión de los puestos mostro un alcance mayor al proporcionar la línea de mando en término de relaciones ascendentes, personal a cargo, un organigrama definitivo, y una reducción a la jornada laboral, cuya normalidad fue extenderse a más de 10 horas diarias a 8 horas dependiendo del tipo de trabajo, Campo o Gabinete, esta distinción de actividades por tipo en comparación con el descriptivo de puestos, su especificación y el análisis de los procesos hizo posible consolidar un horario laboral específico, ya que las actividades de los puestos como el de Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno y Enlace de Servicios son mayormente de gabinete, Puestos como el de Enlace de Operación y Responsable de Procesos guardan una proporción similar entre campo y gabinete y los de Responsable de encuestas de Gobierno, Responsable de Encuestas Especiales y Auxiliar de Responsable de Encuestas Especiales son mayoritariamente de Campo, así la naturaleza de las actividades determina el tipo de actividades y permite delimitar la jornada a un horario de oficina o de campo. La adscripción de los 7 puestos sometidos a análisis al DDE gira en torno a 18 macro actividades que incluyen la adhesión de los planes estratégicos y la reingeniería de los procesos base.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha puesto de manifiesto la dificultad de intervenir en las instituciones públicas a través de las técnicas de investigación administrativa, que si bien, se llevan a cabo y tienen un carácter obligatorio, sus productos no tienen efectos prácticos suficientes que vayan en consonancia con el contexto de cada organización en sus distintos niveles de operación, debido a que estos son realizados por órganos centrales que carecen de una visión de la situación específica de cada estructura por pequeña o grande que esta sea. El entorno normativo del que emergen sus procesos les encierra en un todo institucional que no capta la particularidad y por ende la problemática de cada estructura. Los problemas que experimenta cada unidad administrativa dedicada a la captación de información estadística en campo, que es el principal eslabón de la cadena dedicada a la producción de estadística son dados por el entorno, y en aras de cumplir su objetivo las organizaciones tienen que adaptar su funcionamiento a las demandas de este.

Para el caso del Departamento de desarrollo estadístico la formulación de un plan estratégico permitió concretar una estructura con procesos existentes, y plantear una serie de actividades necesarias que le permitirán alcanzar de una manera más competente sus propósitos. El planteamiento de nuevas actividades y la ejecución de los procesos clave fueron integradas al actualizar los puestos que conforman su estructura. No obstante, al pensar en la ejecución de las actividades es preciso mencionar que la delimitación de las unidades específicas de trabajo obtuvo una clara influencia del desempeño previo de los ocupantes. Esto es posible ya que el

Departamento venía operando con anterioridad con un gran desfase de tiempo en la actualización formal de sus descriptivos de puestos, por lo tanto, la aplicación de la técnica de análisis de puestos permitió el equilibrio de las actividades del plan estratégico y aquellas que ya se venían realizando previamente. Es importante mencionar que la característica principal de este equipo y del departamento en su conjunto es la de ser emergente, pues las estructuras que le han sido añadidas son heterogéneas en cuanto al quehacer original, y se han integrado en momentos críticos de su desempeño. Por lo tanto, la ejecución del plan estratégico es la consolidación de la unidad departamental como estructura funcional real, y es el fruto de plantear la mejora continua del equipo de ocupantes que la conforma. Como menciona Martínez (2002) en su definición de plan estratégico, el resultado permitió definir la razón de ser de la estructura, proyectarse al futuro mediante el análisis sistemático del entorno, formular objetivos a mediano y corto plazo, las estrategias, operaciones y controles para la ejecución de las actividades que permitan alcanzar las metas y diferenciarse como unidad de su competencia inmediata. Con la aplicación de la técnica de análisis de puestos fue posible optimizar, reestructurar, redefinir, simplificar, reorientar, reorganizar y concretar a los puestos que cubrirían esta necesidad de implementar el plan estratégico. La actualización de los puestos hizo posible la designación de los ocupantes, y con la ayuda del análisis del flujo laboral se midió la comunicación a nivel puesto – proceso – puesto, de tal forma que se miden las interacciones. En este sentido es necesario pensar que la mejora de los productos de la organización, como lo son; sus descriptivos, sus procesos, sus sistemas, etc., comporta también la mejora de las condiciones laborales, pues como se ha visto el éxito en la implantación del plan estratégico es proporcional a la satisfacción de los trabajadores que lo llevarán a cabo. Una percepción favorable de los trabajadores hacia el plan se medirá en términos de qué aporta en cuanto a l

mejoramiento de la calidad de vida laboral. En el contexto de la planeación estratégica del DDE, se puede hablar de una mejor distribución de actividades, un replanteamiento de la jornada laboral al tipificarla según actividades de campo o gabinete y su normalización en cuanto a las horas de trabajo efectivo, la medición de los procesos en cuanto al tiempo y prioridad, así como la interrelación de los puestos que intervienen. En suma, de la misma manera en que se crean unidades específicas de trabajo, o un plan estratégico, el punto de inicio y sus resultados son pensados en función al factor humano de su estructura. De acuerdo al modelo de calidad de vida en el trabajo de Chan y Wyatt (2007) descrito en el capítulo 2, los trabajadores deben satisfacer necesidades familiares en cuanto al tiempo libre fuera del trabajo, necesidades sociales, de estima, de reconocimiento, necesidades de actualización y de agregar nuevo conocimiento. Bajo el contexto del modelo anterior el resultado que se obtiene es dejar de ser una estructura emergente para consolidar su razón de ser, brindar identidad, conocimientos actualizados, y una reducción de la jornada laboral.

La literatura revisada, coincide en que la actualización de los descriptivos debe ser recurrente pues de no ser así se corre el riesgo de que los puestos pierdan la particularidad que cada actualización añade en orden de documentar sus tareas, requisitos, obligaciones, y condiciones de una unidad específica e impersonal de trabajo. Esta particularidad en un continuo de tiempo en que las organizaciones tratan de hacer frente a los retos es la suma de las competencias que adquiere el ocupante, quien aporta un valor agregado a cada descriptivo y permite consolidar una unidad de trabajo orientada a las problemáticas del presente. En el eje de un plan estratégico, en el que se establecen estrategias para consolidar a la organización el análisis de puestos regular es un indicador necesario al pensar en que las funciones y actividades de cada puesto se alinean con los planes tácticos, las estrategias generales, los



objetivos y la misión y visión del plan en su conjunto, de tal manera que la técnica cobra una relevancia fundamental, de la misma manera en que se puede anclar a la valuación de puestos, la detección de necesidades de capacitación, la necesidad legal, el reclutamiento y selección, las evaluaciones de desempeño u otros procesos que involucran la técnica como una base para llevarlos a cabo.

### **Limitaciones y recomendaciones**

Es importante mencionar que la aplicación de la Técnica de análisis de puestos de trabajo trajo consigo la resolución del problema de la designación y el rediseño de los puestos de cara a la implementación del plan estratégico, no obstante, el resultado es útil en la medida en que esta estructura obtuvo un insumo para la mejora de su infraestructura organizacional. Se debe cuidar el resultado documenta el contexto específico en que fue aplicada la técnica. De igual manera, la intervención es paralela a la demanda del órgano administrativo a nivel central de la institución quien no solicitó la ejecución de un plan estratégico o la aplicación de una técnica administrativa.

Por lo tanto, la operación de una técnica de investigación administrativa de manera independiente no fue más allá de la resolución de problemáticas específicas a una unidad de trabajo y no abarca el todo institucional, que, si bien podría ejemplificar una forma de intervenir en una problemática laboral debe de tomarse en cuenta el contexto en que nace su necesidad. Es relevante también mencionar que la presencia sindical fue nula, ya que ninguno de los ocupantes que participaron pertenece al sindicato de la institución, y ni siquiera existe participación de esta entidad en la sede estatal en que se aplicó la prueba.

Por último, la utilidad de conocer a detalle los procesos del Departamento de Desarrollo Estadístico permitió integrar las actividades y orientar la asignación y re-asignación de actividades entre sus puestos. Su alcance derivó en el conocimiento del equipo de planeación de la participación de cada puesto y puso de manifiesto la importancia de cada actividad en una cadena de procesos. No obstante, el análisis del flujo laboral se realizó en los procesos clave y los más relevantes del plan estratégico, sin embargo, por cuestión de tiempo, no se abordó su totalidad. Para un rediseño total deben tomarse en cuenta todos y cada uno de ellos. De igual manera es necesario mostrar a los ocupantes no solo que deben cubrir una o varias actividades del proceso, sino que para el mejor funcionamiento es preciso mostrar su totalidad.

## REFERENCIAS

- Alles, M. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (2a Ed.). México. Editorial Granica.
- Ángeles, F. (2017). *Diseño y evaluación de perfil de puestos de analista en una institución Pública*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Audirac, C., De León, V., Domínguez, A., López, M., y Puerta, L. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. (9a ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavennato, I. (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. (14a ed.). México: Prentice Hall: Pearson Education México.
- Duncan, J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna*. México: Oxford University Press.
- Drucker, P. (1979). *La gerencia de empresas*. México: Sudamericana.
- Fernández, R. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. México. Limusa.
- Fred, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15 ed.). México: Pearson.
- Gálvez, A. (1993). *Planeación estratégica en los negocios*. México: Ecasa.
- Gama, E. (1992). *Bases para el análisis de Puestos*. México: Manual Moderno.
- Goodstein, L. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. México: McGraw-hill.
- Grados, J. (2011). *Calificación de méritos: evaluación de competencias laborales*. (6a ed.). México. Trillas.

- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. (4ª ed.). México: Manual Moderno.
- INEGI, (2017). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares*. México. INEGI
- INEGI (2000). *El proceso de generación de estadísticas*. México. Dirección General de capacitación. México. INEGI.
- Jiménez, A. (1976). *Análisis Experimental de la Conducta: Aplicada al Escenario Industrial*. México: Trillas.
- *Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica*. Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, 16 de abril de 2008.
- *Ley Federal del Trabajo*. Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, 1 de abril de 1970.
- Louart, P. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- *Manual administrativo de aplicación general en materia de Recursos Humanos*. Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, 12 de Julio de 2010.
- *Manual que regula las percepciones de los servidores públicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, para el ejercicio Fiscal 2014*. Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, 20 de febrero de 2014.
- *Martinez, V. F. (2002) Planeación estratégica creativa*. México: PAC.
- Mercado, S. (1993). *Administración aplicada. Teoría y práctica, primera parte*. México: Limusa.
- *Norma para la descripción, perfil y valuación de puestos*. Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, 2 de mayo de 2005.
- Odiorne, G. (1994). *Administración por objetivos*. México: Limusa.

- Otero, D., & Gache, F. (2006). *Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA*. Revista Científica "Visión de Futuro", 6 (2).
- Patlan, J. (2017). *Calidad de vida en el trabajo*. México: Manual moderno.
- Reyes, A. (1984). *El análisis de puestos*. (5ª ed.). México. Limusa.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2017). *Generación de Estadísticas en materia de Gobierno, Seguridad Pública y Justicia en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Steiner, G. (2014). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. (2ª ed.). México: Patria.

## **ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

### **COORDINACIÓN ESTATAL MÉXICO ORIENTE**

### **DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTADÍSTICO**

### **CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

El presente cuestionario tiene la finalidad de indagar en las características del puesto de trabajo que desempeña a fin de fortalecerlas. Este se complementa con el instructivo adjunto, cuya finalidad es orientar en la concepción y resolución de las preguntas.

El cuestionario consta de 4 secciones desarrolladas de la siguiente manera:

Sección I. Datos generales. Solicita información general del ocupante, y la ubicación del puesto dentro de la organización.

Sección II. Objetivos del puesto. Solicita información sobre la razón de ser del puesto de acuerdo a sus objetivos.

Sección III. Descripción genérica y analítica. Indaga en las funciones y actividades del ocupante.

Sección IV. Especificación del puesto. Solicita información sobre los requisitos, y riesgos de trabajo que detenta el puesto.

## **Sección I. Datos generales.**

Nombre de quién responde este cuestionario:

Nombre del puesto:

Escolaridad del ocupante:

### **1. Ubicación dentro de la organización.**

- a) ¿En qué Dirección, está ubicado ese puesto?
  
- b) ¿En qué Sub Dirección, está ubicado ese puesto?
  
- c) ¿En qué departamento, o sección, está ubicado ese puesto?

### **2. Ubicación Jerárquica.**

- a) ¿Cuál es el puesto inmediato superior?
  
- b) ¿Cuál es el puesto inmediato inferior?
  
- c) ¿Cuáles son los puestos bajo su mando?
  
- d) ¿Cuál es su jornada normal de trabajo?

**3. A quién reporta diariamente su trabajo:**

Reporta a (Mencione el puesto):	Para (Mencione la finalidad del reporte):
Jefe inmediato:	
Jefe superior:	
Reporta además a:	

**4. Relaciones internas.**

¿Cuáles son las relaciones permanentes de su puesto?

Puestos ascendentes	Para qué:
Puestos descendentes	Para qué:



Puestos Horizontales	Para qué:

**5. Relaciones Externas.**

¿Cuáles son las relaciones externas del puesto?

¿Con quién?	¿Para qué?	¿Con qué frecuencia entabla contacto (# de Veces por mes)?

## **Sección II. Objetivos del puesto:**

### 1. Objetivo General.

Explique cuál es la razón de ser de este puesto, mencione que se espera conseguir a través de sus funciones y para qué se persigue dicho objetivo.

### 2. Objetivos específicos:

Explique cuáles son las finalidades específicas que dan sentido al puesto.

Objetivo específico 1:

Objetivo específico 2:

Objetivo específico 3:

Objetivo específico 4:

### **Sección III. Descripción genérica y analítica.**

#### 1. Descripción Genérica.

Describa brevemente en qué consiste su trabajo, qué función cubre y qué finalidad tiene.

#### 2. Descripción analítica (específica):

Mencione las funciones o actividades principales que se llevan a cabo en el puesto, se requiere describir lo que se hace, cómo y para qué, denotando la acción que se ejecuta en cada una de ellas (supervisión, ejecución, coordinación, ayuda, asesoría, entre otras).

Función 1.

Función 2.

Función 3.

Función 4.

Función 5.

Función 6.

3. ¿Qué actividades diarias y constantes realiza en su puesto?

¿Qué, cómo, por qué, donde, cuando, con qué?	Duración aproximada		Grado de Relevancia (Alto, Medio, Bajo).
	Días	Horas	
1			
2			
3			
¿Qué, cómo, por qué, donde, cuando, con qué?	Duración aproximada		Grado de Relevancia (Alto, Medio, Bajo).
	Días	Horas	
4			
5			
6			

4. ¿Qué actividades periódicas hace en su puesto?

(Repetidas a intervalos regulares)	Duración aproximada		Grado de Relevancia (Alto, Medio, Bajo).
	Días	Horas	
1			
2			

3			
4			
5			
6			

5. ¿Qué actividades eventuales se realiza su puesto?

(Repetidas a intervalos irregulares o eventuales)	Duración aproximada		Grado de Relevancia (Alto, Medio, Bajo).
	Días	Horas	
1			
2			
3			
4			
5			
6			

6. ¿Tiene otras obligaciones o responsabilidades?

(Repetidas a intervalos regulares o irregulares)	Duración aproximada		Grado de Relevancia (Alto, Medio, Bajo).
	Días	Horas	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

### Sección IV. Especificación del puesto.

Conocimientos y escolaridad.

1. ¿Qué conocimientos se requieren para desempeñar el puesto?

¿Qué?	¿Para qué?	¿En qué porcentaje?			
		25%	50%	75%	100%

2. ¿Qué grado de escolaridad mínimo se requiere en el puesto?

Nivel	Estatus (*)	¿Por qué?
Primaria		
Secundaria		
Preparatoria		
Carrera Técnica		
Licenciatura		

(\*) A - Titulado

B - Concluido

C- Trunca

## Experiencia

3. ¿Mencione en qué puestos y que tiempo (en años y meses) de experiencia requiere el ocupante del puesto?

Dentro de la institución		Fuera de la institución	
En qué puestos	Tiempo (años – Meses)	En qué puestos	Tiempo (años – Meses)

## Criterio

4. ¿El puesto exige criterio para desempeñar las actividades?

El puesto Exige:	SI	NO	¿Bajo qué Circunstancias?
Interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo			
Que el ocupante mismo organice diariamente sus actividades en forma distinta			
Que organice diariamente el trabajo de otros			
Que tome decisiones y resuelva problemas			

5. ¿De acuerdo a su área de responsabilidad con qué frecuencia resuelve problemas?

Tipo	Nunca	Casi Nunca	A veces	Constantemente	Mencione un ejemplo
Rutinarios					
Importantes					
Difíciles					
Trascendentales					



Iniciativa

6. ¿El puesto exige iniciativa?

Tipo	Marque	
	Si	No
a) Normal a todo trabajo		
b) En ocasiones sugerir métodos, mejoras para su trabajo		
c) Aportar mejoras y procedimientos		

**Habilidades requeridas**

7. Mencione las habilidades con las que debe contar el puesto en qué situación y del 1 a 100 en que porcentaje de dominio.

Habilidad	¿En qué situación o proceso?	% de dominio
Habilidad	¿En qué situación o proceso?	% de dominio

**Requisitos del puesto.**

8. Exige el puesto algún requisito como:

Característica	Marque		Característica	Marque	
	Si	No		Si	No
Resistencia Física			Habilidad Matemática		
Discriminación visual			Habilidad Manual		
Atención sostenida			Habilidad Mecánica		
Memoria			Razonamiento		
Creatividad			Expresión Oral		
Expresión escrita			Habilidad de Mando		

**Supervisión**

9. ¿En función a las actividades que realiza mencione qué tipo de supervisiones y con qué frecuencia las realiza?

Tipos de supervisión:

- Inmediata
- Indirecta
- Esporádica

Frecuencias:

- Diario
- Una vez por semana
- De una a dos veces al mes

Tipo (Clave)	Figuras supervisadas (Puesto)	Actividad	Frecuencia

**Contacto con el público en el desempeño de su puesto**

10. Menciona:

Con quienes	Para qué	Frecuencia # de veces

**Riesgos de trabajo**

11. En el desempeño de sus labores, ¿a qué riesgos o accidentes se expone?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

## **ANEXO 2. RESUMEN DE LOS PROCESOS CLAVE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTADÍSTICO.**

En el marco de la actualización de sus descriptivos de puestos, el Departamento de Desarrollo Estadístico realiza el análisis de Flujo laboral de los procesos que considera clave, Con el propósito de ver la inter-relación de los puestos al interior de su estructura fija. Los procesos clave parten de las macro-actividades que de acuerdo a la metodología de los censos y encuestas deben realizarse para la captación de información estadística.

El análisis de flujo laboral se realizó sobre los siguientes procesos:

### **Gabinete.**

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Pre-Contratación y contratación del personal
- Solicitud de Gasto de Campo
- Solicitud de combustible para vehículo Institucional
- Entrega – recepción de vehículo institucional
- Solicitud de equipos de cómputo y periféricos
- Servicio de Correo institucional
- Evaluación de desempeño
- Detección de Necesidades de Capacitación
- Elaboración de presupuestos

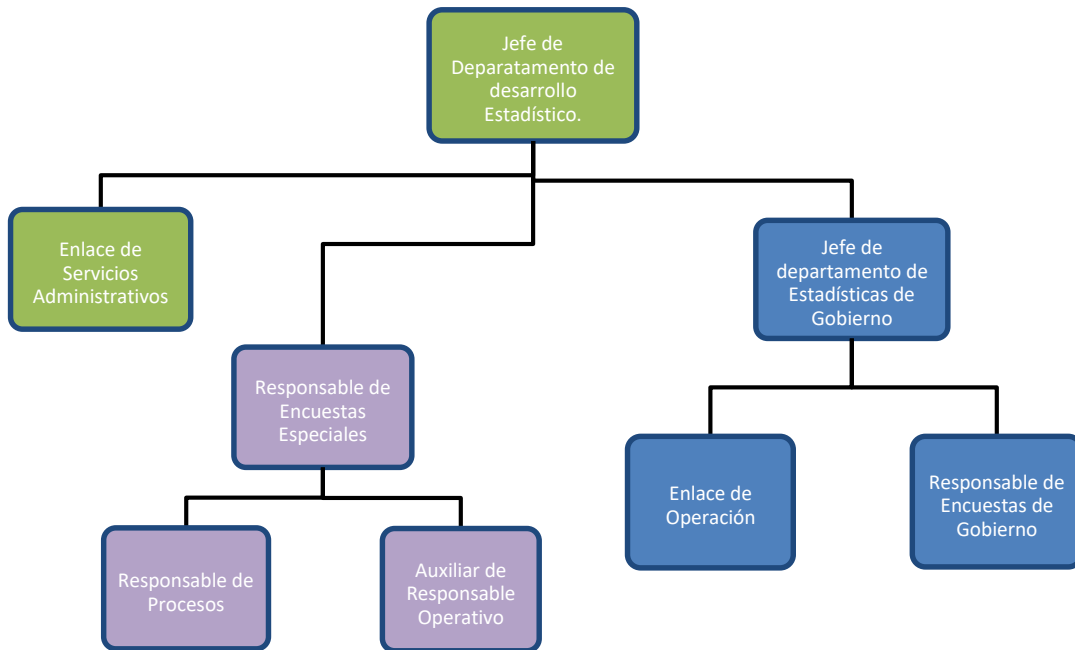
### **Campo.**

- Planeación operativa

- Supervisión Operativa
- Verificación operativa
- Acceso a Fraccionamientos residenciales
- Acceso a instituciones de la administración pública y/o apoyo de la fuerza pública para levantamiento en zonas de alto riesgo
- Solicitud de espacios para oficinas y sedes de capacitación
- Análisis de avances y estrategias de campo.

Los puestos considerados son los que integran la estructura del Departamento de Desarrollo Estadístico.

En la siguiente figura, se presenta el organigrama funcional.



**Figura 1. Organigrama Funcional del Departamento de Desarrollo Estadístico. Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 1. Resumen de procesos de Gabinete**

Proceso	Puesto	Sub Proceso
Reclutamiento de personal	Enlace de servicios generales	Publica la convocatoria, Recibe documentación a candidatos
Selección de personal	Enlace de servicios generales	Coordina y ejecuta la aplicación de las evaluaciones a los candidatos a un puesto y las entrevistas de selección a los candidatos que acreditaron la evaluación de conocimientos. Califica y consolidar la lista de candidatos que acreditaron el proceso de selección.
	Responsable de Encuestas Especiales o de Gobierno	Apoya la ejecución de las evaluaciones a los candidatos, y entrevistas de selección a los candidatos que acreditaron la evaluación de conocimientos.
	Jefe de departamento de Desarrollo Estadístico	Selecciona al personal de acuerdo a las radicaciones de las áreas a trabajar y su domicilio
Pre-Contratación Y contratación del personal	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico, o de Estadísticas de Gobierno	Solicita la contratación del personal vía correo al área administrativa
	Enlace de servicios Generales	Elabora petición y formatos de movimiento para contratación autorizados.
	Auxiliar de Responsable Operativo	Convoca a curso de capacitación al personal contratado para las Encuestas Especiales
	Responsable Operativo de Proyecto	Convoca a curso de capacitación al personal contratado para los proyectos de Gobierno
Solicitud de Gasto de Campo	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico o de Estadísticas de Gobierno	Elabora la memoria de cálculo de acuerdo a tarifas y partida presupuestal. Visto bueno previo a solicitud de pago.
	Enlace de Servicios Generales	Tramita de Gasto de campo
	Responsable de Encuestas Especiales o de Gobierno	Programa semanal para asignación de gasto de campo
Solicitud de combustible para vehículo Institucional	Enlace de Servicios Generales	Requiere el combustible de acuerdo a kilometraje a recorrer y estimación de litros requeridos. Elabora el formato de solicitud de combustible por vehículo

Entrega – recepción de vehículo institucional	Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno	Gestiona vehículos con el área administrativa. Concreta de asignación acordado con Recursos materiales
	Enlace de Servicios Generales	Notifica para entrega a beneficiarios de vehículo institucional

Proceso	Puesto	Sub Proceso
Solicitud de equipos de cómputo y periféricos	Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno	Requiere de equipos informáticos y periféricos al área de sistemas
	Responsable de procesos	Notifica para entrega a beneficiarios equipos de cómputo y periféricos
	Responsable de procesos	Solicita formato de resguardo de equipo a la estructura operativa
Servicio de Correo institucional	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico	Requiere de correo institucional al área informática, recepción de cuentas de usuario y contraseña
	Responsable de procesos	Entrega usuario y contraseña a personal beneficiario
Evaluación de desempeño	Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno	Elabora cronogramas anuales de los proyectos del Departamento de Desarrollo Estadístico, Determina las bases teóricas y los métodos de recolección para evaluar a los ocupantes de los puestos. Integra los resultados finales.
	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico	Desarrolla indicadores de desempeño de procesos clave para los puestos de Entrevistador y Jefe de Grupo.
	Responsable de Encuestas especiales	Apoya al Jefe de departamento de Estadísticas de Gobierno en la revisión de las bases teóricas de evaluación de desempeño, así como el desarrollo de los métodos de recolección para su aplicación. Integra calificaciones de las evaluaciones aplicadas.
	Enlace de Servicios Generales	Aplica los formularios de evaluación de desempeño a ocupante del puesto y jefe directo.

Proceso	Puesto	Sub Proceso
Detección de Necesidades de Capacitación	Jefes de departamento de Estadísticas de gobierno, y Desarrollo Estadístico	Confronta de resultados de evaluación de desempeño contra el indicador. Promedia a las figuras que presenta deficiencias. Determina temáticas de capacitación y población objetivo. Y encuadra las fechas para cada actividad previa, durante y posterior a la capacitación. Elabora lista de participantes. Integra evaluaciones del participante, y del curso.
	Enlace de operación	Elabora guía didáctica manuales y apoyos didácticos de acuerdo a temáticas solicitadas. Convoca a un especialista en la temática del curso. Concreta el espacio para la capacitación, el mobiliario y equipo audiovisual. Elabora lista de asistencia
	Enlace de Servicios Generales	Convoca a los participantes. Coordina el curso y recibe las evaluaciones al curso.
	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico	Vigila las actividades de cada figura. Recibe los resultados finales del curso, realiza un reporte de los avances logrados.
Elaboración de presupuestos	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico o de Estadísticas de gobierno	Recibe plantilla validada, criterios presupuestales y claves programáticas. Elabora un formato de presupuesto separando los gastos por mes de acuerdo a las actividades a realizar según el calendario del operativo de campo. Revisa versión final del presupuesto y envía a oficina regional o central para su visto bueno.
	Enlace de servicios Generales	De acuerdo a la plantilla requerida y el calendario del evento estadístico enlista los bienes o servicios requeridos por partida presupuestal en el formato de presupuesto. Establece el precio unitario actual. Pondera por la cantidad de artículos y personal beneficiario. Integra subtotales por partida presupuestal. Y Gran total.



**Tabla 2. Resumen de Procesos de Campo**

<b>Proceso</b>	<b>Puesto</b>	<b>Sub Proceso</b>
Planeación operativa	Responsable de Encuestas Especiales o de Gobierno	Conformación de áreas de responsabilidad, Programación semanal de Cobertura de la muestra por figura operativa
	Responsable de Procesos	Elaboración de mapas digitales
Supervisión operativa	Responsable de Encuestas Especiales o de Gobierno	A través del análisis de los avance, determina las figuras a supervisar. Llena los formatos de supervisión en presencia de la figura supervisada. Retroalimenta al personal supervisado.
Verificación Operativa	Responsable de Encuestas Especiales o de Gobierno	Realiza los reparativos para acudir a campo. Aplica cedulas de verificación a informantes, determina el resultado.
	Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno, Enlace de Operación.	En una muestra seleccionada de manera aleatoria, confirman los resultados de la verificación del Responsable de la encuesta, acudiendo a la misma fuente.
Acceso a Fraccionamientos residenciales	Enlace de Operación	Elabora oficios para solicitud de acceso con base a la información proporcionada por el personal de campo
	Responsable de encuestas	Agenda cita con titular de administración de colonos. Entrega. Entrega oficio de solicitud de acceso y elabora plan de trabajo con la administración de colonos y establece fechas de levantamiento. Elabora estrategia operativa para intervención en la zona.
	Auxiliar de responsable operativo, Responsable operativo de proyectos de gobierno.	Ejecutan la estrategia para intervención en zonas residenciales.

Proceso	Puesto	Sub Proceso
Acceso a instituciones de la administración pública y/o apoyo de la fuerza pública para levantamiento en zonas de alto riesgo	Enlace de Operación	Actualiza el directorio de titulares de la administración municipal u organismos especializados. Elabora oficios de solicitud de apoyo u acceso. Agenda citas con el titular de cada área. Distribuye oficios a la estructura operativa. Integra plan de trabajo con cada titular relativo a la captación de información.
	Responsable de Encuestas Especiales o de Gobierno.	En el caso de solicitud de apoyo con fuerza pública contacta a la autoridad y elabora un plan de trabajo. Realiza una estrategia de intervención en la zona. Ejecuta la estrategia en campo y coordina el operativo
	Jefe de Departamento de Estadísticas de Gobierno	Revisa y autoriza los planes de trabajo establecidos.
Solicitud de espacios para oficinas y sedes de capacitación	Enlace de servicios generales	Actualiza el directorio de sedes de capacitación y oficinas con la información de eventos anteriores. Elabora oficio de solicitud de espacio para capacitación u oficina. Entrega oficio al titular del área. Verifica las condiciones del espacio otorgado. Recibe acuse de oficio y llena formatos de contrato de comodato. Recibe acuse de entrega de contrato de comodato.
	Responsable de Encuestas Especiales o de Gobierno.	De acuerdo a las áreas a trabajar selecciona los municipios que requieren oficina. Solicita el espacio vía telefónica al titular del área. Elabora una lista de espacios adecuados. Entrega contratos de comodato debidamente requisitados y solicita la firma del titular que presta el espacio.
	Jefe de departamento de Desarrollo Estadístico	Recibe contratos de comodato previamente llenos. Envía contratos al área jurídica para su visto bueno. Entrega acuse de contrato de comodato al área administrativa.

Proceso	Puesto	Sub Proceso
Análisis de avances y estrategias de campo.	Responsable de Procesos	Genera el avance para cada estructura. Elabora mapa digital de las zonas con problemáticas.
	Responsable de Encuestas Especiales o de Gobierno.	Detecta problemáticas en el operativo atribuibles al desempeño del personal o la zona. Elabora estrategia operativa. Determina los materiales necesarios. Ejecuta la estrategia operativa.
	Jefe de Departamento de Desarrollo Estadístico y Estadísticas de Gobierno	Autoriza la estrategia de intervención. Gestiona y provee materiales adicionales con los que no cuenta la estructura.
	Auxiliar de responsable Operativo	Integra los resultados de la intervención. Documenta quien realizo el levantamiento de cada cuestionario. Elabora estrategia de captura y da seguimiento. Documenta la estrategia. A través de la narrar las actividades en la bitácora de estrategias de campo.