



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional
Programa de Profundización en Procesos Organizacionales

Análisis y descripción de puestos con enfoque en
competencias de un puesto de servidor público para la
administración pública local.

Reporte de Practica de Servicio

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

Silvia Isabel Hernández Canseco

Director: Dra. Mirna Elizabeth Quezada



Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México, 29 de noviembre de 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
II. JUSTIFICACIÓN	13
III. OBJETIVOS	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
II. MARCO TEORICO.....	16
1. Historia sobre la concepción del ser humano dentro de las organizaciones.	16
2. Gestión de los Recurso Humanos.....	22
2.1 Procesos de Gestión de Recursos Humanos	24
2.2 Los Responsables de la Gestión de Recursos Humanos.....	31
3. Análisis de Puestos.....	33
3.1 Fases o etapas	34
3.2 Métodos de Recolección de la Información	36
4. Descripción de puestos.....	41
4.1 Estructura de la Descripción de Puestos.....	42
4.2 Objetivos de la Descripción de Puestos.....	44
5. Análisis de puestos por competencias.....	47
5.1 Competencias.....	47

5.2 Componentes	49
5.3 Tipos de competencias.....	50
5.4 Diccionario de Competencias	52
III. METODOLOGIA	55
Descripción del Escenario de la Practica	55
Organización.....	55
Población	55
Instrumentos Para la Recolección de la Información.....	55
Cuestionario.....	55
Guía de la Entrevista.....	56
Guía de la Observación.....	56
Lineamientos éticos.....	57
Procedimiento.....	59
Fase 1: Planificación de la investigación.....	59
Fase 2: Recolección de la información.....	59
Fase 3: Análisis de la información e integración de los resultados	61
IV. RESULTADOS	62
Análisis de la información.....	62
Organigrama.....	70
Descripción del puesto de autoridad auxiliar	70

Diccionario de Competencias.....	73
V. DISCUSIÓN	76
VI. CONCLUSIONES.....	81
REFERENCIAS.....	84
ANEXOS	89
Anexo 1. Consentimiento Informado.....	89
Anexo 2. Cuestionario dirigido a los ocupantes del puesto	90
Anexo 3. Guía de la entrevista dirigida al supervisor o jefe inmediato	94
Anexo 4. Guía de la observación	96
Anexo 5. Cronograma de actividades	97
Anexo 6. Transcripción de la entrevista.....	98
Anexo 7. Lista de Observación	103

INTRODUCCIÓN

El análisis y descripción de puestos es un proceso básico en el área organizacional y específicamente dentro de la gestión de recursos humanos con la finalidad de acrecentar, desarrollar y disponer de capital humano de calidad para el logro de los objetivos organizacionales.

5

La Organización Internacional del Trabajo como órgano que subyace de la Organización de las Naciones Unidas, es la principal institución aplicada a la investigación de temas referidos al trabajo, así como verificadora de efectuar los procesos de manera correcta y adecuada al contexto. Para ello, trabaja de la mano con instituciones regionales y locales garantizando el trabajo decente, a la vez que investiga y desarrolla nuevos procesos que contribuyan a ese logro.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), la Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red GEALC) son instituciones que investigan y proponen mejores procesos de acuerdo con la situación que se vive en América Latina y el Caribe. Sus aportaciones van desde la propuesta de un nuevo paradigma de gestión pública denominado gobierno abierto cada vez más descentralizado, que busca la profesionalización de los servidores públicos en el gobierno local, hasta el diseño de un modelo de competencias que comprende a la educación como principal herramienta de transformación y colaboración al logro de objetivos de cada una de las administraciones públicas locales y los objetivos del desarrollo sostenible plasmados en la Agenda 2030.

La República Mexicana cuenta con la Secretaría de la Función Pública (SFP) como parte del gabinete legal del presidente de México y el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) como órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, tienen por objetivo común construir una administración pública eficaz, eficiente y honesta, a

través de la planeación e implementación de programas de capacitación y evaluación del desempeño a la vez que colabora en la profesionalización de los servidores públicos y lograr la consolidación de gobiernos locales más honestos y al servicio de la ciudadanía.

En el estado de Oaxaca, la mayoría de las localidades se rigen bajo el sistema normativo interno reconocido por la Organización Internacional del Trabajo en el Convenio número 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca y la Ley de Derechos de los Pueblos y comunidades Indígenas y Afroamericanos del Estado de Oaxaca reconocen y protegen los sistemas normativos internos (usos y costumbres) como práctica común en la elección de sus representantes o autoridades municipales, donde la profesionalización del servidor público es escasa o nula.

Para esta práctica de servicio que contemplo realizar el análisis y descripción del puesto de autoridades auxiliares de una organización de la administración de gobierno local, con el objetivo de dar claridad respecto a las funciones, las tareas y las competencias que conlleva su desempeño.

El trabajo se ha estructurado en los siguientes capítulos. En el capítulo 1 presenta el tema, lo contextualiza y brinda el planteamiento desde el nivel internacional hasta arribar al nivel local de la problemática, la justificación y objetivos general y específicos de la práctica de servicio.

En el capítulo 2 el marco teórico inicia con una breve historia de la concepción del ser humano en las organizaciones. Enseguida, incluye el apartado de Gestión de Recursos Humanos como actividad primordial del departamento de recursos humanos encaminada al desarrollo, aumento o retención del capital humano, así como los principales procesos y las personas encargadas de realizarlas en los diferentes niveles de la organización.

A continuación, define el análisis de puestos como proceso básico de la gestión de recursos humanos y que brinda información imprescindible para múltiples procesos organizacionales, las fases o etapas a seguir para su planeación, preparación, ejecución y los métodos de recolección de la información para un posterior análisis.

También, se define la descripción de puestos como resultado del análisis, señala la estructura que se sigue para la elaboración de un informe de resultados, a la vez que especifica los objetivos a los que responde y busca acrecentar con base en la actividad.

Por último, incluye el apartado de análisis de puestos por competencias y para ello define las competencias, sus componentes, los tipos de competencias y la elaboración de un diccionario de competencias como parte del resultado del análisis y descripción de puestos.

En el capítulo 3, desarrolla la metodología a través de la descripción de la organización y la población que participaron como fuentes de información, incluye la descripción de instrumentos de recolección y el procedimiento a seguir para cada una de las actividades diseñadas.

En el capítulo 4, desarrolla los resultados a través del análisis de la información recolectada, la discusión de los resultados en comparación con las investigaciones previas relacionadas con el tema, las coincidencias o discrepancias encontradas, así también en la conclusión se da respuesta a los objetivos planteados y logrados a través del proceso de análisis y descripción de puestos de las autoridades auxiliares efectuado en la administración pública local.

Finalmente, en el apartado de anexos, incluye toda aquella documentación que permitió el acceso a recurso humano que fungieran como fuentes de información, los instrumentos de recolección utilizados de acuerdo con el código ético.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, el mundo se ve inmerso en grandes cambios que exigen la participación de personas que se desempeñen de manera más eficaz y eficiente. Las organizaciones a través de diversas actividades buscan captar, retener y renovar el capital, recurso o talento humano más actual para la implementación de procesos en aras de lograr sus objetivos organizacionales.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) se ocupa de activos intangibles que aumentan el capital humano que permita el crecimiento y la consolidación del capital humano de toda una organización (Chiavenato, 2019). De acuerdo con el mismo autor, el análisis y descripción de puestos es esencial en toda organización al ser la base de múltiples procesos organizacionales.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es el organismo especializado de las Naciones Unidas que atiende asuntos relativos al trabajo y las relaciones que de dicha actividad emanan. Brinda su manual de procedimientos para los estudios de perfiles de cargo con el objetivo de ofrecer un instrumento en la realización de un estudio de clasificación y valoración de perfiles de cargo. A través de la consulta, documentación, competencias y responsabilidades para efectuar un adecuado análisis de puestos (OIT, 2010).

Así también, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en la Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, plantea que:

Los miembros deberían, sobre la base del diálogo social, formular, aplicar y revisar unas políticas nacionales de desarrollo de los recursos humanos, educación, formación y aprendizaje permanente que sean compatibles con las políticas adoptadas en los ámbitos económico, físico y social. (OIT, 2004, p.4)

En ese mismo sentido la Agenda 2030 en su objetivo número 4 contempla el "acceso igualitario para hombres y mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad,

incluida la enseñanza universitaria" (ONU, 2015, p. 19). Así también acrecentar el número de jóvenes y adultos equipados con las competencias necesarias para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento; a la vez que contribuyen al desarrollo social.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo a través de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003), ha considerado relevante la profesionalización de la función pública, a través del cumplimiento de ciertos criterios orientadores como el mérito, la vocación de servicio, la eficacia, la honestidad, el liderazgo y la adhesión a principios democráticos, entre otros que contribuyen a la consecución de un mejor Estado. La CLAD expone tres razones por las que la profesionalización de la administración pública se debería atender; 1) mejorar la calidad de los servicios, 2) manejo eficiente de los recursos que conlleva a 3) una mejor imagen de las instituciones gubernamentales.

La Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red GEALC) vislumbra una nueva filosofía denominada "gobierno abierto" a través de una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa entre estado y sociedad civil (Oszlak, 2013). Un gobierno que tenga objetivos se involucre en la promoción del desarrollo integral de la sociedad bajo condiciones de gobernabilidad, equidad y legitimar su desempeño a través de la rendición de cuentas.

En Paraguay como parte de los procesos de dialogo social y negociación colectiva han permitido el desarrollo de un conjunto de herramientas para el análisis, descripción y valoración de cargos por competencias, desembocando beneficios para ambas partes; trabajadores y empresarios (OIT, 2018). Contribuyendo a actualizar, dar mayor transparencia a la estructura y perfiles ocupacionales, sentando así las bases para la profesionalización y el desarrollo permanente de las competencias de los trabajadores.

En México la Secretaría de la Función Pública (SFP), es una de las diecinueve secretarías de estado que conforman el gabinete legal del presidente de México con funciones de contraloría a la vez que facilita las condiciones para construir una administración pública eficiente, eficaz y honesta; a través de la planeación e implementación de programas de capacitación y evaluación del desempeño.

Por otro lado, el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, tiene por objetivo fortalecer a los gobiernos estatales y municipales a través de la profesionalización de las personas servidoras públicas municipales y al desarrollo institucional de los gobiernos locales.

Los recursos humanos son fundamentales para dar resultados a la sociedad. Olivas (2014) expone que ningún programa, ninguna política pública, ningún programa, ningún Plan Nacional de Desarrollo se va a cumplir si no contamos con los recursos humanos suficientemente capaces para desarrollarlos.

En el estado de Oaxaca de acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2021, p.171) y su artículo 115 "adopta para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre". Su división territorial está constituida por 570 municipios, 772 agencias municipales, 1561 agencias de policía municipal y 864 núcleos rurales, dando un total de 3765 localidades con reconocimiento administrativo.

En la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, Título cuarto, del gobierno del Estado, Capítulo I, de la forma de gobierno y división de poderes expone:

Artículo 29: La elección de los ayuntamientos se hará mediante el sufragio universal, libre, secreto y directo. En los municipios con comunidades que se rigen por los sistemas normativos indígenas se observará lo dispuesto por el artículo 25 apartado A, fracción II de esta constitución y la legislación reglamentaria (Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, 1922).

Artículo 25 apartado A, fracción II protegido y garantizado por tratados internacionales como el Convenio numero 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes al reconocer que los sistemas normativos internos (usos y costumbres) como valores, prácticas sociales, culturales, religiosas y espirituales propios de dichos pueblos. Encaminando hacia un plano de participación y cooperación respecto a medidas que allanen las dificultades que experimentan dichos pueblos al afrontar nuevas condiciones de vida y de trabajo. En su artículo 7, ofrece el espacio y la oportunidad para que los pueblos participen en la formulación, aplicación y evaluación de planes y programas de desarrollo nacional y regional. A la vez que se hace hincapié en el mejoramiento de condiciones de vida y de trabajo, el nivel de salud y educación (OIT,1989).

Tal como establece Tereso y Sandoval (2021), el panorama indígena en Oaxaca y la riqueza de pueblos y comunidades indígenas, considera que sus cotidianidades parecen tener ciertas características y valores que se preservan desde tiempos antiguos y que se siguen transmitiendo a las nuevas generaciones (p.28).

La mayoría de los municipios de Oaxaca con sistemas normativos internos, carecen de un Manual de descripción de puestos que brinde claridad sobre las tareas, las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren de quien ocupe y desempeñe el puesto de trabajo en el ámbito público. Concretamente la labor de las autoridades auxiliares

carece de claridad sobre su puesto de trabajo y la relevancia que adquiere al ser la autoridad en pequeñas localidades del estado de Oaxaca.

La Ley Orgánica Municipal declara en su Capítulo IV De las Autoridades Auxiliares del Ayuntamiento, que son autoridades auxiliares: los Agentes Municipales, los Agentes de Policía, y los Representantes de Núcleos Rurales. Mismos que actuarán

"en sus respectivas demarcaciones y tendrán las atribuciones que sean necesarias para mantener, en términos de esta Ley y disposiciones complementarias, el orden, la tranquilidad y la seguridad de los habitantes del lugar donde actúen" (Ley Orgánica Municipal, 2023, p. 38).

López (2006), sostiene que las autoridades auxiliares representan al pueblo y es el único con funciones administrativas y facultado para ejercer representación política hacia el exterior ante la administración pública local, estatal y federal.

Dentro de las principales causas están la falta de actualización de la Ley Orgánica Municipal, la inexistencia de un manual de puestos o una descripción de puesto que exprese el quehacer de las autoridades auxiliares; carencia de programas de capacitación y el conocimiento de deberes transmitidos de generación en generación que difícilmente están plasmados en documentos oficiales que den certeza del quehacer de las autoridades auxiliares municipales.

Sus principales consecuencias se reflejan en el desconocimiento de facultades, deberes y funciones, desconocimiento del área contable y jurídica a su cargo e incluso el correcto manejo de recursos económicos a su disposición.

II. JUSTIFICACIÓN

Las agendas públicas en el gobierno local son cada vez más amplias respecto a la cantidad y calidad de servicios que pone a la ciudadanía a la que sirve. Las autoridades auxiliares son parte de ese gobierno local en las comunidades más pequeñas e incluso más alejadas de las zonas urbanizadas. De ahí la importancia de que el personal de este gobierno local y autónomo de las localidades oaxaqueñas tenga datos, información y conocimientos sobre su situación, el quehacer del puesto que la comunidad le ha asignado y los resultados que se espera de su desempeño.

López (2006), analiza y describe el proceso de elección de la autoridad auxiliar y su suplente, así como las principales responsabilidades de estos dos funcionarios y demás personas que le acompañan en el cabildo. Mientras, Tereso y Sandoval (2021) se concentran en comprender el acceso a espacios políticos de las mujeres indígenas a través del testimonio de la primera mujer ocupante del cargo de autoridad auxiliar en una localidad del estado de Oaxaca.

La presente practica de servicio pretende analizar el puesto de las autoridades auxiliares, con el propósito de dar claridad respecto a las funciones, las tareas y las competencias que conlleva su desempeño. Así mismo hacer uso de métodos y técnicas que permitan obtener información objetiva sobre dicho puesto en la documentación existente y a través de la investigación en campo.

La práctica de servicio pretende aportar a través del análisis de puestos una descripción e integración de un diccionario de competencias/habilidades que contribuyan al buen funcionamiento y desempeño del gobierno local en las localidades del estado de Oaxaca.

La falta de estudios previos sobre este puesto en particular pudiese servir para sentar las bases del conocimiento y contribuir a la realización de procesos organizacionales que gestionen de manera estratégica el capital humano del gobierno local en las localidades.

Este trabajo tiene utilidad metodológica al servir en un futuro como base teórica para desarrollar investigaciones y procesos organizacionales como, facilitar la detección de necesidades de capacitación y desarrollar planes y programas en beneficio de los ocupantes de dicho cargo.

En el aspecto personal me permitirá desarrollar habilidades a la vez que pongo en práctica métodos y técnicas propios del análisis de puestos de trabajo, en esta misma línea me permitirá identificar mis zonas de oportunidad para mi desarrollo personal y profesional.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

- ✓ Realizar el análisis y descripción del puesto de autoridades auxiliares de una organización de la administración de gobierno local, que permita dar claridad respecto a las funciones, las tareas y las competencias que conlleva su desempeño.

Objetivos Específicos

- ✓ Planear el proceso de análisis de puesto de autoridades auxiliares de la administración del gobierno local.
- ✓ Entrevistar a los ocupantes del puesto y al supervisor de las autoridades auxiliares de la administración del gobierno local.
- ✓ Determinar la responsabilidad y requisitos del puesto de autoridades auxiliares de la administración del gobierno local.
- ✓ Integrar un diccionario de competencias/ habilidades respecto al puesto de autoridades auxiliares de la administración del gobierno local.

II. MARCO TEORICO

1. Historia sobre la concepción del ser humano dentro de las organizaciones.

La historia de la humanidad se ha caracterizado por cambios constantes que han permitido la consolidación de conocimientos, habilidades y herramientas que permiten a las personas la facilidad y satisfacción de su trabajo. Para comenzar se mencionan las diferentes concepciones que la teoría de las organizaciones ha elaborado sobre la naturaleza del ser humano y de las organizaciones.

La teoría de la administración científica del personal surgió a principios del siglo XX, su principal autor Frederic Taylor y colegas concibieron al ser humano o trabajador a través del enfoque de hombre económico. Planteando así que las personas eran motivadas exclusivamente por recompensas salariales, económicas o materiales (Chiavenato, 2019).

Por otra parte, Fernández-Ríos (1995) señala que esta teoría su principal y máxima preocupación fue la productividad con el mínimo esfuerzo, olvidando ciertos aspectos que forman parte del ser humano; sus sentimientos, sus emociones, sus motivaciones y necesidades; por ende, obtuvo como resultado un maquinismo organizacional presuntamente perfecto pero carente de humanidad.

Taylor (1979), en su libro Principios de la Administración Científica concluye que el propósito común entre obreros y los jefes de administración debe ser la capacitación y el desarrollo de las habilidades de cada individuo, con el objetivo de efectuar su trabajo de manera eficaz y eficiente de acuerdo con sus aptitudes naturales.

Además, Werther y Davis (2008) destacan la influencia de esta teoría en la creación de los primeros departamentos de recursos humanos ante la necesidad de dividir las labores,

capacitar al personal ofrecer salarios adecuados, seleccionar el personal idóneo y manejar de manera eficiente y justa las quejas del personal.

En definitiva, esta teoría no abarca todos los aspectos o factores que tienen influencia en el ser humano para su desempeño en las organizaciones, pero es la primera que pretendía aplicar los principios científicos a los sistemas de producción y realizar mediciones de los procesos implicados en el trabajo, a la vez que sienta las bases para el estudio científico de las personas en las organizaciones.

La teoría de las relaciones humanas surgió en la década de 1930, teniendo como máximo exponente a Elton Mayo, Lewin y otros psicólogos sociales que le dieron la perspectiva de homo social (Chiavenato, 2019). Concibiendo la parte humana del empleado o trabajador, mismo que es motivado por compensas sociales y simbólicas, y no materiales.

De acuerdo con Fernández-Ríos (1995), Mayo contribuyó a hacer más científica la ya denominada dirección científica, gracias a la incorporación de las ciencias del comportamiento a las situaciones del contexto organizacional y teniendo en cuenta la fisiología y anatomía humana para el diseño de equipos y herramientas que dieron lugar a la creación de nuevas disciplinas.

Los estudios llevados a cabo en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric los llevaron a mantener los objetivos de eficacia heredados por la administración científica, pero teniendo en cuenta las necesidades humanas (Werther y Davis, 2008).

Ramio (2009), destaca la inclusión de teorías sobre la satisfacción, la motivación, el trabajo en equipo y el clima laboral, representando nuevos enfoques que modernizaron la teoría de la organización al ofrecer un panorama global e integral de los fenómenos que tienen lugar en las organizaciones. Esta nueva concepción brindó entendimiento de las variables psicológicas y sociales dentro del mundo capitalista.

De las teorías de la motivación, la jerarquía de las necesidades elaborada por Abraham Maslow expone que los empleados se motivarán y sentirán más satisfechos con sus trabajos al satisfacer ciertas necesidades. Mismas que clasifica en cinco tipos: 1) biológicas o básicas, 2) de seguridad, 3) sociales, 4) de ego o estima y 5) autorrealización; de ahí que sea una jerarquía y cuando la del nivel más bajo se satisface, se puede buscar satisfacción de la siguiente. Esta teoría supone que aspectos como el reconocimiento, el enriquecimiento laboral y un ambiente de lugar seguro funge como motivador de los empleados en las organizaciones (Aamodt, 2010).

Esta nueva teoría ofrece una concepción humanista de las personas en el entorno laboral, al incluir aspectos psicosociales del trabajo; al darle importancia a las relaciones que se establecen en ese contexto y el sentido de pertenencia a un grupo de trabajo y la organización como tal para la satisfacción de necesidades sociales y de estima.

La teoría estructuralista surgió al comienzo de 1950, liderada por sociólogos organizacionales que concibieron al hombre organizacional, destacando su capacidad para desempeñar tareas de manera simultánea en diversas organizaciones (Chiavenato, 2019). Esta teoría retoma aspectos relevantes de las dos teorías ya mencionadas y hace hincapié en la recompensas sociales y materiales para la satisfacción de las necesidades del personal.

Etzioni (1986), en su libro organizaciones modernas considera que el enfoque clásico no reconocía el conflicto existente entre el ser humano y la organización, mientras la teoría de las relaciones destacaba la necesidad de satisfacer el aspecto social para aumentar la satisfacción y por ende la productividad. La corriente estructuralista por su parte consideraba la enajenación y el conflicto como inevitables y hasta cierto punto deseables.

El mismo autor sostiene que el estructuralismo visualiza a la organización como unidad social, amplia y compleja que tiene lugar la interacción de grupos sociales que comparten

intereses y valores o difieren, por tanto, en algunas tareas desarrollan la cooperación y en otras la competencia entre trabajadores e incluso dar paso al conflicto.

La teoría estructuralista en su aporte a la concepción del ser humano y la organización fue pionera al incluir al conflicto como elemento inherente de las interacciones en la organización y ve en él, su potencial para la mejora de las condiciones sociales en el trabajo.

La teoría conductista surgió a finales de la década de 1950, los psicólogos organizacionales asignan la denominación de hombre administrativo a las personas o trabajadores que incansablemente reciben, procesan y toman decisiones con base en información que obtienen de actos cotidianos y habituales de su ambiente (Chiavenato, 2019).

Este enfoque del ser humano en la organización toma como punto de partida la Teoría de las Relaciones Humanas y se apoyó de las Ciencias de la Conducta, como la Psicología, La Sociología y la Psicología Industrial. Con el propósito de explicar y prever el comportamiento de los miembros de la organización, que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales por medio de las personas que la conforman. Identificando patrones generales de conducta, a la vez que diferencia las conductas individual, grupal y organizacional propios del comportamiento organizacional (García de B, 2000).

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), el comportamiento organizacional es campo de estudio enfocado en tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuo, grupos y organización. Donde los dos primeros son objeto de estudio, para aplicar ese conocimiento con la finalidad de conseguir mayor eficacia en las organizaciones.

La teoría conductista enfocada al plano organizacional estudia de manera científica al ser humano, forma parte del comportamiento organizacional al buscar consolidar a una organización

más humana, al explicar actos humanos y fundamentar estilos administrativos en las organizaciones.

La teoría de la contingencia surgió a comienzos de la década de los 70, con los trabajos de Lawrence, Lorsh y Schein, que trataban de aplicar la teoría de sistemas al complejo estudio de las organizaciones. El enfoque del hombre complejo, que lo piensa como un sistema individual y complicado (Chiavenato, 2019). Para esta teoría todo es relativo, todo es situacional y contingente; aunque considera que los principios de la organización y la administración son universales, reconoce que cada organización, su entorno y los subsistemas que la componen son únicos.

Las contingencias son acontecimientos o actividades que adquieren relevancia para el cumplimiento de las metas de la organización y para su comprensión requiere estudiar factores como el manejo de la incertidumbre, centralidad y posibilidad de sustitución, clave para la denotar el poder conferido a las unidades de la organización (Ivancevich et al., 2006).

Robbins y Judge (2009), manifiestan que el comportamiento organizacional toma conceptos generales y los aplica a una situación, persona o grupo en particular, evitando hacer generalizaciones. Toman en cuenta las preferencias de cada persona y reflejando las condiciones de la situación, o de contingencia. Es así, lo que para unas personas pudiese ser atractivo, para otras no lo sea, y lo atractivo resultara contingente dependiendo de la persona.

Por su parte, Ramio (1999) sostiene que la organización es un conjunto de sistemas que a su vez puede subdividirse en otros sistemas, que generan una compleja red de interdependencia. Y de dicha relación surge una categorización dual de las organizaciones: 1) las organizaciones mecánicas caracterizadas por entornos estables de tipo rígidas y jerarquizadas; 2) las

organizaciones orgánicas ubicadas en entornos variables, e incluso turbulentos; de tipo flexibles, poco jerarquizadas y con sistemas de información muy potentes.

Una teoría tras otra ha observado y notado nuevos elementos a considerar para el estudio de las personas en las organizaciones, cada uno de ellos le brinda complejidad al ser humano y ha permitido llegar a una amplia y mejor concepción del ser humano al desenvolverse en las empresas u organizaciones como espacios de trabajo.

2. Gestión de los Recurso Humanos

Las organizaciones se componen de recursos materiales, financieros, de mercadotecnia, administrativos y por su puesto los recursos humanos que para su administración o gestión abraza a la complejidad del ser humano y guarda una estrecha relación con procesos organizacionales, que a su vez; constituye una ventaja competitiva.

Gómez-Mejía et al. (2008), afirma que la gestión eficaz de los recursos humanos es uno de los elementos esenciales del trabajo de cualquier directivo, expresando con ello la creencia de que los trabajadores constituyen uno de los recursos más valiosos en la organización.

Por su parte, Mondy et al. (2010) define la gestión de recursos humanos como la coordinación de la participación de cada uno de los individuos que forman parte de la organización y se sumen en favor del logro de los objetivos organizacionales, destacando así la competencia de liderazgo indispensable en los administradores para el logro de determinado objetivo a través de los colaboradores.

Así también, Pereda et al (2014), puntualiza que el objetivo principal de la gestión de recursos humanos es facilitar a la organización en todo momento y lugar, de las competencias necesarias para cumplir los objetivos, en los plazos fijados. Estas competencias están presentes en las personas que forman parte de la organización de acuerdo con el trabajo que desempeñan y cuando estas se carecen es necesario adquirir nuevos talentos a través de procesos como el reclutamiento y la selección de personal o desarrollarlos a través de programas de capacitación, formación o desarrollo.

En ese mismo sentido, Werther y Davis (2008), consideran el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización como procesos indispensables para el mantenimiento de practicas responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. A la

vez que funge como principio rector de la gestión de recursos humanos y asegurando una distribución equitativa de la fuerza de trabajo.

Las principales tareas de la gestión de recursos humanos es formular y ejecutar sistemas de recursos humanos que se traducen en políticas y prácticas de recursos humanos que les permita a los empleados desarrollar las habilidades y los comportamientos que la organización requiere para el logro de sus metas (Dessler y Varela, 2011).

En resumen, la gestión de recursos humanos es un área de la organización que tiene especial interés en conocer los conocimientos, habilidades y actitudes con que cuenta a través de su personal y que estas sirvan a beneficio de los objetivos de la organización. Características presentes en las personas ubicados en los diferentes niveles de la organización de acuerdo con las funciones y tareas que desempeñan. De ahí, la importancia de una gestión eficaz que este al día en cuanto a las necesidades de la organización y su personal para un desempeño eficiente y competitivo ante otras organizaciones.

2.1 Recursos Humanos o Capital Humano

Los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de cada uno de los colaboradores de la organización son parte del capital humano (Dessler y Varela, 2011). Mismas que son adquiridas por las personas durante el transcurso de su vida, a través de la educación formal en instituciones educativas, la educación informal basada en la experiencia; con ello el factor humano consigue relevancia económica en la actualidad (Werther y Davis, 2008).

Por otra parte, Sánchez (2001) señala que el capital humano o uso de la fuerza laboral para el logro de los objetivos de la organización, requiere de flexibilidad para adaptarse al entorno y las crecientes necesidades del mundo actual. Por lo tanto, una organización será más

ágil y competitiva si logra acrecentar las competencias y el talento a través de la integración, organización, retención, desarrollo y evaluación del personal con el que cuenta o necesita en las diversas áreas y puestos de trabajo que la componen.

Snell y Bohlander (2007), describen que la denominación de recursos humanos resalta que las personas tienen la capacidad de impulsar el desempeño y desarrollo de la organización, al igual que recursos económicos, materiales y de conocimiento. El empleo de capital humano o activos intelectuales marcan un diferenciador en el desempeño que cada uno de los colaboradores realiza. Por esta razón, las organizaciones exitosas tienden a integrar en sus filas a diferentes tipos de personas, poseedoras de competencias que den valor agregado a la organización y contribuyan al objetivo común.

Entendiendo entonces al capital humano como el conocimiento que posee la organización y contribuye al logro de sus metas, la gestión de recursos humanos tiene el reto de gestionar el conocimiento desde un enfoque sistémico con el objetivo de incrementar el valor de la inteligencia colectiva a través de la identificación, captura, evaluación, síntesis, organización, distribución y aplicación del capital de conocimiento a la organización (Dolan et al., 2007).

2.1 Procesos de Gestión de Recursos Humanos

Para Sánchez (2001), son procesos propios del departamento de Recursos Humanos y constituyen el sostén fundamental que garantiza el desarrollo de otros procesos dentro de la organización. Se caracterizan por tratar principalmente con las personas que poseen el capital humano en la organización y alinearse de manera estratégica para alcanzar los objetivos de la organización.

A continuación, se agrupan en cinco áreas cada uno de estos procesos y la utilidad que tienen dentro de la gestión, el departamento y la organización en general.

2.2.1 Dotación de Personal. Como su nombre lo indica, son procesos que permiten a la organización contar con el número correcto de empleados, quienes deben poseer las habilidades de acuerdo con el momento y la actividad que desempeñan, para colaborar en el logro de los objetivos organizacionales.

El Análisis de Puestos. Es un proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos en una organización. La información que ofrece tiene efecto en la mayoría de los procesos de gestión (Mondy, 2010).

Grados (2013), define el análisis de puestos como una investigación con el objetivo de conocer y definir el contenido y requisitos del puesto. De manera que al ofrecer claridad respecto a los elementos que constituyen el puesto, funge como técnica para el logro de objetivos.

El análisis de puestos es un proceso fundamental para la gestión de recursos humanos eficaz, y deja vista la necesidad de un ser objetiva en cuanto a centrarse en el puesto en sí, y evitar las distracciones en la persona que lo ocupa o desempeña.

La Planeación Estratégica de Recursos. Es un proceso mediante el que empresa hace planes y de manera anticipada tiene a decidir cuáles puestos cubrirá, con base en 1) la proyección de las vacantes y 2) la decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos o externos, dentro de un periodo específico (Dessler y Varela, 2011).

De acuerdo con Werther y Davis (2008), la planeación requiere sumo cuidado, de tal manera que garantice que un ascenso, promoción o transferencia de personal se traduzca en empleos productivos y experiencias positivas que contribuyan a la organización.

Pereda et al. (2014), señala que la planeación debe estar alineada a los objetivos estratégicos de la empresa, pues es a través de ella que se busca el logro de los objetivos y se traducen en objetivos de acuerdo con las actividades que realiza cada unidad de dirección.

Los encargados de la planeación de recursos humanos deben ser conscientes de los pasos a seguir para el logro de objetivos, así como mantenerse alertas a los cambios y posibles cambios que requieran nuevo personal, más y mejor capital humano para anticiparse a estas necesidades y mantener a la organización en competitividad con las demás.

A través de las actividades de análisis de puestos y planeación estratégica de los recursos humanos se deja ver en primer lugar las necesidades de recursos o capital humanos necesarios y a través de la planeación estratégica se busca cubrir determinadas necesidades a través de acciones concretas y decisiones conscientes sobre las metas de la organización y el rumbo que se le espera dar.

El reclutamiento. Es una técnica encaminada a proporcionar recursos humanos a la empresa u organización en el momento que requiera nuevos o más elementos para su funcionamiento (Grados, 2013). De manera similar a la planeación, este proceso considera los objetivos y la estructura de la empresa, así como los aspectos legales de la Ley Federal de Trabajo para buscar los elementos adecuados, haciendo uso de los métodos y técnicas convenientes.

Mondy (2010), lo describe como un proceso de atracción de individuos, en cantidad suficiente y denotando las cualidades requeridas, para que hagan llegar sus solicitudes. La descripción de puestos suele ser indispensable en este proceso al ofrecer una lista de los requisitos con los que debe cumplir el aspirante a determinado puesto.

Este proceso busca y consigue candidatos a formar parte de la organización, de acuerdo con las características que exige el puesto a cubrir. Para ello, se emplean métodos y técnicas dirigidos a la búsqueda de candidatos potencialmente válidos. Finalmente se recibe las solicitudes de las personas interesadas.

La Selección de Personal. Finalizado el reclutamiento y teniendo consigo las solicitudes de los interesados, se elige a quienes mejor se ajusten a las necesidades del puesto y a los objetivos de la organización. La lista inicial se reduce al emplear diversas herramientas que permitan identificar a las personas que mejor se adaptan al puesto y a la organización.

Pereda et al. (2014), describen al proceso de selección con tres características esenciales:

- a) Proceso sistemático: requiere tomar una serie de decisiones, en función de los resultados que brindan las diferentes técnicas e instrumentos de evaluación aplicados al grupo reclutado.
- b) De evaluación: empleo de diferentes pruebas de evaluación, buscando que la decisión final sea lo más válida, fiable y útil posible.
- c) Persona más adecuada: elegir a la persona más adecuada para la organización y el trabajo a desempeñar.

Dessler y Varela (2011), argumentan que la selección de personal debe ser cuidadosa por tres razones: 1) los empleados son portadores de habilidades y atributos que le dan valor agregado a la organización a través de un trabajo eficaz y eficiente en su puesto, 2) durante el proceso de selección es posible detectar ciertos tipos de conductas indeseables que no se permiten en la organización o que de presentarse la afectarían; 3) en términos económicos es un proceso costoso y de no hacerlo bien, se traduce en pérdida.

Durante este proceso es importante evaluar los intereses, los valores y motivaciones del candidato y verificar que estas coincidan con los valores y la cultura de la organización. De esta manera no solo se logra compatibilidad, sino también alineación con los objetivos de la empresa y satisfacción del trabajo que hace y donde lo hace.

A través del reclutamiento y selección de personal se busca brindar a la organización el capital humano que requiere para desempeñar las tareas que contribuyen al logro de sus objetivos, y su visión a futuro de la organización.

2.2.2 Desarrollo de Recursos Humanos. Es una función del departamento de recursos humanos enfocado en identificar el potencial de los colaboradores, la motivación y otros factores que inciden en el desempeño de las personas en el trabajo.

La Capacitación. Comprende una actividad de dotación de conocimientos, habilidades, actitudes y nuevas reglas a los ocupantes del puesto con el objetivo de lograr un desempeño óptimo. Esta actividad se hace por diferentes razones, 1) compensar las necesidades del ocupante del puesto, 2) las habilidades y conocimientos que se poseen ya están desfazados y se requieren nuevo y 3) ningún empleado posee todo lo requerido para el desempeño del puesto y siempre habrá algo que mejorar (Aamodt, 2010).

Entonces, la capacitación es una actividad fundamental de la gestión de los recursos humanos, donde a través de procesos identifica las necesidades de capital humano y elabora planes y programas de cierre esas brechas. Además de acrecentar el capital humano a nivel organizacional confiere competitividad frente a la competencia.

El Desarrollo. Se caracteriza por tener una mirada hacia el futuro del empleado en la empresa, para ello se diseña un plan de carrera que le permita al individuo mantenerse en preparación continua para ocupar puestos superiores; preparando a los empleados para que estén

al día en cuanto la evolución crecimiento y estrategias corporativas de la organización (Mondy, 2010).

La Formación. Es un proceso sistemático y continuo que tiene como principal meta la modificación o desarrollo de competencias y comportamientos laborales de los empleados, a través de acciones formativas de acuerdo a los objetivos y planes estratégicos trazados por la organización (Pereda y Berrocal, 2014).

La Evaluación del Desempeño. Se enfoca en un puesto en particular y para ello es necesario analizar el comportamiento de la persona que lo ocupa, a través de procedimientos que destaca aquellas conductas que contribuyen al objetivo del puesto o, de lo contrario; aquellas conductas que generan problemas y necesitan solución (Chiavenato, 2019).

El Desarrollo Organizacional. Es un proceso que tiene por objetivo mejorar el desempeño organizacional realizando cambios a nivel organizacional (Burke 2008, citado en Aamodt, 2010).

La capacitación, el desarrollo, la formación y la evaluación del desempeño son procesos que constituyen la base del desarrollo organizacional, caracterizado por ser un cambio planeado que toma en consideración los datos aportados por los procesos ya mencionados y se anticipa al futuro de la organización.

2.2.3 Sistemas de Compensaciones. Consiste en un sistema de recompensas hacia el empleado o colaborador, teniendo en cuenta aquello que es valioso para la persona y fortalezca la relación laboral.

La elaboración de un sistema de compensaciones requiere conocer el valor relativo que tiene para la compañía un puesto en particular, tomando en cuenta; los deberes y las responsabilidades, así como los conocimientos, destrezas y habilidades que se requieren. Sobre

estos aspectos la organización asigna un valor significativo que se podrá traducir en un valor monetario para la asignación de los salarios (Mondy, 2010).

Al respecto, Dessler y Varela (2011) señalan las diferentes formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan del papel que desempeñan en la organización. Destacando los pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y las prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional).

2.2.4. Seguridad y Salud. Analiza las condiciones en que se realiza el trabajo, las consideraciones que debe tener el trabajador, las medidas de seguridad a implementar; así como las herramientas o elementos que le permitan resguardar su seguridad y salud.

Las Condiciones de Trabajo. Pueden ser fuentes de enfermedades, lesiones y riesgos, esto según las condiciones físicas concretas en el lugar de trabajo, los equipos o sustancias que se manipulan tienen efectos en la salud física y emocional de los empleados (Spector, 2002).

La Disminución de Riesgos y Prevención de Enfermedades Relacionadas al Trabajo. Se logra al identificar las consideraciones de salud y seguridad, declarando cuando un trabajo es peligroso y la información de los riesgos, los comportamientos recomendados para un desempeño eficaz, eficiente y seguro (Mondy, 2010)

La Ley Federal del Trabajo y las Normas de Seguridad muestran cierta preocupación por el establecimiento de ambientes de trabajo seguros, así como las medidas de seguridad que se implementan ante ambientes riesgosos, previniendo accidentes y disminuyendo la presencia de enfermedades derivadas del desempeño de las tareas del puesto.

2.2.5 Relaciones con los Empleados y Relaciones Laborales. Cada organización crea su propio ambiente laboral a través del establecimiento de la cultura y los valores en los que enriquecen la interacción de las personas en las áreas de trabajo.

Los Sistemas de Relaciones Laborales. Se establecen entre representantes de la organización, los miembros y los sindicatos. Los conflictos entre los empleados, entre empleados y organización son inherentes a la organización que tienen repercusiones constructivas o destructivas para la comunidad organizacional (Chiavenato, 2019).

Las relaciones laborales solidas o fuertes dentro de la organización facilitan la intervención en mejora del desempeño y es esencial para implementar cambios en toda la organización, o que sus miembros se integren a las actividades derivadas del desarrollo organizacional (Aamodt, 2010).

Al respecto, Werther y Davis (2008) apuntan que para el mantenimiento de buenas relaciones laborales es necesario la implantación de normas y políticas codificadas en un reglamento interno de trabajo. Ante los descontentos del personal, gestionar la asociación y ejecutar acciones de carácter colectivo. Así también, es necesario mantener una apertura a la negociación y administración de acuerdo con el sector que se trate.

2.2 Los Responsables de la Gestión de Recursos Humanos

La responsabilidad de una gestión de recursos humanos recae en toda la organización, tomando en cuenta que a nivel institucional esta le corresponde al ejecutivo máximo de la organización, así también es una responsabilidad de línea donde cada gerente de los diferentes departamentos administra su personal dentro de su área y es una función de staff, donde el departamento de gestión de recursos humanos brinda asesoría a los jefes de los diferentes departamentos (Chiavenato, 2019).

Los gerentes o los directivos son los encargados de dar dirección a otras personas, son los responsables de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de su unidad (Gómez-Mejía et al., 2008). Al personal con esta función en particular, se le exige cada vez más

transformarse en equipos estratégicos de consultoría interna que ofrecen servicios de apoyo para el personal de línea.

La gestión de recursos humanos como staff suministra datos específicos de los recursos humanos al jefe para la toma de decisiones correspondientes, así también se busca que la asesoría que propone sea de ayuda al logro conjunto de los objetivos organizacionales.

La gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones adquiere un carácter multiprofesional, al participar profesionales de diversas áreas de conocimiento, como psicólogos, abogados, economistas, técnicos en relaciones laborales, ingenieros y médicos que desde su perspectiva profesional brindan un panorama más amplio y completo (Pereda et al; 2014)

Desde la perspectiva de Sánchez (2001), manifiesta que ante las problemáticas que atiende el departamento de gestión de recursos humanos es necesario integrar tres vertientes: 1) la óptica jurídica para buscar la conformidad normativa, 2) la óptica psico-sociológica que se enfoca en la satisfacción de los individuos y 3) la óptica económica al pretender por medio del desarrollo de sus procesos conseguir la eficacia y la eficiencia.

La gestión de recursos humanos se caracteriza por ser una estratégica integral que a través de determinados procesos busca integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a los trabajadores más competentes que contribuyan al logro de los objetivos. Mantiene una vista a futuro, al diseñar planes a largo plazo tomando en cuenta las necesidades de la organización a futuro y anticipándose a ello. Procurando la creación de ambientes sanos y seguros en el aspecto físico y emocional para sus colaboradores. De ahí, la característica de interdisciplinaria al comprender conceptos de diferentes áreas de la psicología, sociología, ingeniería, derecho, salud y seguridad, sistemas e informática.

3. Análisis de Puestos

El análisis de puestos es un proceso básico en la gestión de recursos humanos para la atracción, aumento o crecimiento del capital humano en las organizaciones. La Organización Internacional del Trabajo en el Manual de procedimientos para los estudios de perfiles de cargo lo define como "proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación" (OIT, 2010, p.2). Agrega la necesidad de identificar las tareas de la ocupación y las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, a la vez que se distingue de los demás puestos.

Gan y Triginé (2006), hacen hincapié en el estudio y división de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades comprensibles. Además, manifiestan la necesidad de definir un objetivo claro por el cual se realiza el análisis y descripción de puestos, ya que en función de este se buscan los resultados y se adoptan los métodos más idóneos.

A través del análisis de puestos se conoce las características que deberán reunir sus ocupantes y desempeñarse en adecuados niveles de eficiencia, eficacia, satisfacción y seguridad. Es así, que se vuelve un medio para obtener información, tomar decisiones y actuar con el fin de mejorar el rendimiento, la satisfacción y la seguridad de los trabajadores (Pereda et al., 2014).

Por su parte, Gómez-Mejía et al. (2008) lo puntualizan como el proceso sistemático que consiste en recopilar información relativa para tomar decisiones referentes al trabajo, para ello identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado puesto. A continuación, se describe cada uno de los elementos con base en los autores:

- ✓ Tarea: Elemento o unidad básica del trabajo con un principio y un fin definido que realiza el individuo para el logro de la meta de su trabajo.
- ✓ Obligación: Formada por una o más tareas para el logro de una actividad significativa y en consecuencia del trabajo.
- ✓ Responsabilidad: Se define por una o varias obligaciones que le dan sentido a la función principal del puesto de trabajo.

Fernández-Ríos (1995) plantea que la información resultante es de valor incuestionable y haciendo un uso adecuado y al máximo, desvanece confusiones y ofrece soluciones a diferentes problemas de la organización.

Diversos autores coinciden en que el análisis y descripción de puestos es un medio básico de gestión de las organizaciones al ofrecer información puntual que permite el desarrollo de políticas y programas de gestión de recursos humanos de manera eficaz y eficiente (Chiavenato, 2019, Dessler y Varela, 2008; Fernández-Ríos, 1995; Gan y Triginé, 2006; Gómez-Mejía et al., 2008).

3.1 Fases o etapas

Como ya se mencionó en las múltiples definiciones, el análisis de puestos es un proceso básico de la gestión de recursos humanos y para ello se desarrolla en diferentes etapas que a continuación se describen.

Etapas de planeación. Indispensable determinar el ámbito del análisis de puestos y conlleva las siguientes actividades:

Definición de los Objetivos del Análisis de Trabajo. De acuerdo con Pereda y Berrocal (1999), la explicitación y justificación de los objetivos a conseguir deben ser claros, se debe especificar el departamento, unidad operativa o puestos en particular que se habrán de estudiar.

Con base en dichos datos, se elige una muestra representativa de los ocupantes del puesto y la información que se pretende obtener.

Elegir el o los Métodos de Recolección de Información. Esta elección es dada por los objetivos, el tipo de información que se desea recoger, de los recursos humanos y económicos y tiempo disponibles para efectuar el proceso de gestión (Fernández-Ríos, 1995).

Estas actividades parecieran tarea sencilla, pero adquiere trascendencia al incidir en la estructuración, ordenación y grado de especificación de la información sobre los puestos de trabajo por analizar.

Etapa de preparación. En esta etapa se prepara el material, los esquemas e instrumentos a emplear.

Integración del equipo de trabajo. Puede componerse del titular del puesto, una comisión ad hoc, un especialista interno o un consultor externo (Sánchez, 2001).

Elaboración del material de trabajo. Elaboración de los instrumentos a emplear y su impresión o transcripción en formularios para su aplicación (Chiavenato, 2019).

La Preparación del Ambiente. A través de la difusión de información clara y objetiva al personal involucrado en la actividad se evita rumores o malentendidos y favorece la implicación y colaboración de los ocupantes del puesto. Contar con el apoyo de la dirección y mandos medios facilita el acceso (Pereda y Berrocal, 1999).

Esta etapa puede realizarse de manera simultánea a la planeación al integrar el material e información relevantes para una buena ejecución.

Etapa de ejecución o realización. Implica la puesta en práctica del análisis de puestos y desarrollando las siguientes actividades:

Recogida de la Información. Mediante la aplicación del o los métodos elegidos, esta información normalmente se enfoca en describir las actividades propias del puesto de trabajo, desglosadas en tareas, obligaciones y ocupaciones (Sánchez, 2001).

Respecto a las competencias, Aamodt, (2010) propone el siguiente procedimiento.

- 1) Se elabora un inventario de tareas que describan la acción y el objetivo, especificando donde, como, cuando se hace la tarea.
- 2) Clasificar las tareas de acuerdo con la frecuencia, importancia o urgencia con que se realizan, resultando una lista de tareas esenciales.
- 3) Identificar las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y otras características) necesarias para realizarlas.

Redacción del Borrador del Análisis de Puestos. Los resultados se ven reflejados en un documento que contine la información recabada y el análisis de esta (Pereda y Berrocal, 1999).

Redacción del Borrador de Descripción de Puesto. Para presentación ante el supervisor inmediato u ocupantes del puesto implicados y revisión, rectificación. Una vez autorizada se elabora el informe definitivo y se notifica a los departamentos involucrados (Chiavenato, 2019).

Cada una de estas actividades son imprescindibles para planificar, preparar y ejecutar un adecuado análisis de puestos.

3.2 Métodos de Recolección de la Información

Como ya se mencionó en las definiciones citadas, el análisis de puestos es un proceso de estudio con un fin determinado y para obtener la información de su interés se apoya de diferentes métodos de recolección que a continuación se detallan.

Grados (2013) ofrece definición de los siguientes métodos, mientras Gan y Triginé (2006) presentan definición y guías de los siguientes métodos:

- 1) La observación
- 2) La entrevista
- 3) El cuestionario

Gómez-Mejía et al. (2008), al igual que Dessler y Varela (2008), hacen énfasis en los siguientes:

- 1) La observación
- 2) La entrevista
- 3) El cuestionario
- 4) Diarios o bitácoras de los participantes

Fernández-Ríos (1995), Pereda y Berrocal (1999), Sánchez, (2001); Werther y Davis (2008) consideran los métodos ya señalados por los autores anteriores y agregan otros, en este apartado se definirá cada uno de ellos de manera amplia.

La observación. Es un estudio minucioso, basado en la visualización del ocupante del puesto durante la ejecución del trabajo de lo que hace, cómo lo hace, con qué medios, con qué frecuencia, etcétera (Gan y Triginé, 2006).

Se aplica en trabajos de naturaleza manual, mecánica, procesos productivos, puestos sencillos y repetitivos. Con la ventaja de obtener datos reales y no sesgados por el ocupante. Su coste es elevado respecto al tiempo que se requiere para su aplicación.

La entrevista. Método que consiste en obtener los datos relativos al puesto mediante un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. En la mayoría de los casos se apoya de una guía semiestructura que contempla los temas a investigar.

Se aplica en trabajos de naturaleza administrativa, técnica, comercial y directiva para conocer las actividades mentales o intelectuales que, por su naturaleza cognitiva no se pueden

apreciar a través de otros métodos (Gan y Triginé, 2006). Su costo operacional es elevado debido a que el ocupante debe detener el trabajo y el analista requiere experiencia, pero; la información que se obtiene abarca todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándoos (Chiavenato, 2019).

El cuestionario. El ocupante responde a una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimientos, habilidades, aptitudes, obligaciones y responsabilidades (Gómez-Mejía et al., 2008).

El mismo autor señala que es apropiado para trabajos administrativos, técnicos y directivos, quien contesta dispone de tiempo para reflexionar sobre sus respuestas, que permiten una mayor objetividad.

Mientras, Gómez-Mejía et al. (2008) lo califican como el método más caro, Chiavenato (2019), lo valora como el más económico. En opinión de la autora, ambos tienen razón ya que este método tiene un alto costo si se toma en cuenta desde su planeación y diseño al requerir habilidades en el analista y resulta económico en su aplicación al no afectar el tiempo de trabajo de quien responde.

Diarios de trabajo o bitácoras de los participantes. Método que consiste en pedir a los trabajadores registren en diario o una bitácora, lo que hacen durante el día (Dessler y Varela, 2011). A través del registro por escrito de cada una de las actividades que realiza y el tiempo que dedica a cada una de ellas se obtiene un panorama muy completo del puesto, permitiendo al analista identificar las características esenciales del trabajo.

Lista de chequeo o control. Conjunto de ítems presentados en un determinado orden, quien responde deberá indicar si ese ítem está o no implicado y en qué medida en el puesto de trabajo que se está analizando (Fernández-Ríos, 1995).

Aplicable a puestos con actividades repetitivas, que aporta datos con altos índices de fiabilidad y validez. La lista de verificación es una herramienta que se diseña y construye y verifica para un puesto en particular y aunque su elaboración requiere de expertos en la técnica no utiliza un vocabulario muy específico.

Análisis de contenido de la documentación. Es un procedimiento de estudio riguroso y sistemático sobre la documentación existente relativa al puesto o a las tareas objeto de estudio ya sea dentro de la organización u otras con puestos similares (Fernández-Ríos, 1995). Este método utiliza toda documentación que funjan como fuente de información escrita, pueden ser: los manuales de la organización y de operaciones, normas y procedimientos, descripciones anteriores, manuales de las máquinas y herramientas que se emplean en el puesto, estudios ergonómicos y las evaluaciones de desempeño de los anteriores ocupantes.

Reunión de grupo de expertos. Este método permite de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto, permite llegar a resultados de alta confiabilidad. Sánchez (2001), destaca su uso para puestos vitales de la organización, esto debido a su trascendentalismo para el futuro, desarrollo de la organización o puede que sea desempeñado por un número elevado de personas.

Chiavenato (2019), cita algunos de los métodos y agrega al siguiente:

Mixto. Combinaciones ecléticas de dos o más métodos con el objetivo de neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas.

El mismo autor ofrece las siguientes combinaciones:

- a) Cuestionario y entrevista. Se realizan con el ocupante del puesto, una vez concluido el cuestionario se da paso a una entrevista rápida tomando el cuestionario previamente contestado como referencia.

- b) Cuestionario con quien ocupa el puesto y entrevista aplicada con el superior. Su finalidad de ampliar o aclarar la información previamente recogida.
- c) Cuestionario y entrevista con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y la entrevista dirigida el superior.
- e) Cuestionario y observación directa con el ocupante del puesto.
- f) Cuestionario dirigido al superior y observación directa con el ocupante del puesto.

El empleo de uno u otro, así como la combinación de dos se plantea tomando en cuenta el objetivo del análisis de puestos, el tipo de puesto a investigar y el acceso que se tenga respecto a los ocupantes o supervisores del puesto como informantes.

4. Descripción de puestos

Una vez revisado la definición, las fases y los métodos empleados en un análisis de puestos se aborda la descripción de puestos que resulta del proceso anterior.

Gómez-Mejía et al., (2008) lo define como un documento escrito que identifica, describe y define un puesto de trabajo teniendo en cuenta sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. Por su parte, Mondy (2010) enfatiza en que las descripciones de puestos contengan información relevante y exacta, incluyendo enunciados concisos de lo que se espera desarrollen los empleados en el puesto, como lo harán, las condiciones en las que lo harán.

Respecto a la redacción, es necesario puntualizar la necesidad de que sea clara y concisa, entendible para la persona asignada a dicho puesto, el supervisor o jefe inmediato, así como los mandos medios o directivos que toman decisiones respecto al puesto en cuestión.

Aamodt (2010), lo define como resultado escrito del análisis, un resumen relativamente breve sobre las responsabilidades, obligaciones y tareas del puesto analizado de dos a cinco páginas. En el caso de descripciones de dos páginas ayuda al ocupante a informarse sobre lo que conlleva el puesto que le corresponde, en las descripciones más extensas se dirigen principalmente a los directivos o mandos medios y resultan ser útiles para la toma de decisiones.

Fernández-Ríos (1995), agrega que su exposición podrá ser redactada en prosa, en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque se le pudiera agregar.

Así también, Gan y Triginé (2006), expresan que en las descripciones de puestos se puede incluir las competencias necesarias para la ejecución de las tareas. El análisis de puestos

gestado desde un modelo de competencias debe incluirlas ya que se enfoca en los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el ocupante y que no necesariamente son adquiridos en la educación formal.

4.1 Estructura de la Descripción de Puestos

Las descripciones de puestos contienen de manera estructurada la información recabada por el análisis de puestos y la presentación puede variar:

Primero se mencionará a Fernández-Ríos (1995), quien postula dos marcos de referencia para la descripción de puestos:

- 1) Descripciones basadas o centradas en los resultados: La observación es la principal fuente de información y teniendo en cuenta el trabajo ejecutado se determinan la naturaleza y carga de trabajo en términos mensurables.
- 2) Descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador: En ella, las actividades se describen en términos de las habilidades, capacidades, cualificaciones, etc., que pone en práctica el ocupante al momento de desempeñarse en su puesto de trabajo.

Grados (2013) brinda una estructura de cuatro partes: 1) descripción de encabezado o ficha de identificación, 2) descripción genérica; 3) descripción específica y 4) especificación del puesto. Mientras, Gómez-Mejía et al; (2008) los agrupan en cuatro elementos, similares al autor anteriormente mencionado y a continuación se detalla cada una de las secciones:

Información de identificación. Werther y Davis (2008), señalan al código (si la organización le ha asignado al puesto), la fecha en que se realizó y la persona que lo efectuó como elementos básicos de este apartado. Gómez- Mejía et al. (2008) considera también la

ubicación o lugar donde se realizó y la persona o personas que fungieron como fuentes de información para su elaboración.

En este apartado también se pueden incluir las relaciones que tienen lugar dentro o fuera de la organización al desempeñar el puesto de trabajo (Dessler y Varela, 2011).

Resumen del puesto de trabajo. Describe en una breve definición resumida en un párrafo la naturaleza y el propósito del puesto, a través de las responsabilidades, las obligaciones y el lugar que ocupa en la estructura de la organización (Aamodt, 2010 y Mondy, 2010).

Obligaciones y responsabilidades del puesto. En este apartado se explica qué es lo que hay que hacer en el trabajo, cómo se hace y por qué se hace (Gómez- Mejía et al. 2008). Por su parte Fernández-Ríos (1995), considera que en este apartado se reúne las tareas imprescindibles en el puesto de trabajo, se especifica la regularidad con que se hace, así como las responsabilidades que se derivan de dichas funciones.

Especificaciones y cualificaciones mínimas. Fernández-Ríos, plantea que en este apartado recogen todos los requisitos y cualificaciones personales necesarios para un correcto desempeño del puesto.

Además, Werther y Davis (2008), incluyen el siguiente apartado:

Las circunstancias y las condiciones en que se realiza las tareas del puesto. Se anotan los riesgos a los que se expone para su realización. Al especificar este tipo de datos se cumple con las normativas señaladas por la Ley Federal del Trabajo, buscando con ello la disminución de riesgos a través del uso de ciertas herramientas o material de seguridad, así como de un proceso específico para determinadas tareas.

4.2 Objetivos de la Descripción de Puestos

Los objetivos del análisis y descripción de puestos están estrechamente relacionados con la gestión de recursos humanos; al ser fuente de información para la mayoría de los procesos organizacionales que realiza (Chiavenato, 2019; Fernández-Ríos, 1995; Gan y Triginé, 2006; Aamodt, 2010; Mondy, 2010; Grados, 2013):

Sánchez (2001), al igual que los autores ya citados menciona que la descripción de puestos ofrece información fundamental para la ejecución de procesos de gestión, incrementa la efectividad de las decisiones de la gestión de recursos humanos e incrementa la eficiencia global al relacionarse directamente con la productividad.

El mismo autor señala que la utilidad de la descripción de puestos se dirige a tres áreas de la organización:

Directivo de recursos humanos.

- Facilita el proceso de reclutamiento.
- Proceso de elección bilateral que propicia la transparencia en el proceso de contratación.
- Preparación de programas de formación del personal.
- Planeación de carrera profesional a través de promociones y demás movimientos de personal.
- Administración de salarios y establecimiento de una jerarquía de retribuciones.
- Evaluación del desempeño al identificar comportamientos y resultados que distinguen a aquellos individuos que se desempeñan de manera eficaz y eficiente.
- Valuación de puestos teniendo en cuenta las exigencias de los puestos y la ponderación de sus contribuciones.

- Rediseñar el trabajo al agregar nuevas obligaciones y tareas o eliminando disfuncionalidades detectadas.
- Seguridad e Higiene Industrial al localizar las fuentes potenciales de accidentes y enfermedades profesionales.
- Comportamiento organizacional al incidir en los factores que lo determinan, entre ellos la motivación y la satisfacción.

Directivo de línea.

- Comprender el flujo de trabajo
- Capacidad de intervenir con conocimiento de causa en el proceso de selección
- Realizar una objetiva evaluación de sus subordinados
- Lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes
- Lograr alcanzar con mayor facilidad los niveles de productividad, al asignar criterios de eficacia Posibilita la descentralización del control

Empleado.

- Conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto
- Distribución de la carga de trabajo entre empleados y evitar situaciones discriminatorias.
- La especificación del puesto puede usarse como guía o referencia para el autodesarrollo.

Fernández-Ríos (1995), dentro de su clasificación de utilidades del análisis y descripción de puestos de trabajo, señala las utilidades que tiene en la administración pública:

- Clasificaciones socioeconómicas

- Certificaciones profesionales
- Definición y control de igualdad de oportunidades de empleo
- Definición de políticas de personal funcionarial
- Definición de programas de educación pública
- Temas relativos a la seguridad social y al desempleo
- Definición y control de políticas de higiene y seguridad

La puesta en marcha del análisis y descripción de puestos de trabajo constituye las principales bases en las que se sustenta la organización del trabajo y a partir de los ello gira muchos de los procesos que tienen lugar en una organización o empresa.

5. Análisis de puestos por competencias

5.1 Competencias

Las competencias requeridas en determinado puesto de trabajo se identifican dentro del procesos de análisis y descripción de puestos, contribuyendo a un desempeño eficiente y eficaz de los ocupantes previamente informados.

Respecto al tema, la OIT en su recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación, engloba en el término de competencias a "los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico" (OIT, 2004, p. 4). Las competencias se encuentran enlazadas al grado de motivación con que cuenta la persona, de manera que cada uno tiene su propio compendio y una vez que forma parte del capital humano de una organización contribuye con su potencial al logro de las actividades del puesto, las metas trazadas y los objetivos que la organización se ha propuesto.

McClelland (1973), se refiere a las competencias como característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo. En ese mismo sentido, Spencer y Spencer (1993) afirman que la competencia es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad. En ambas definiciones visualizan a las competencias como características que parten de la personalidad, base o predisposición para desenvolverse de cierta manera en determinada situación, a la vez que funge como predictor de la conducta y los resultados de la persona una vez que se desenvuelva en el puesto de trabajo.

Pereda y Berrocal (2001), definen competencia como un conjunto de conductas observables, el cómo se hace el trabajo o tarea y causalmente están relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización concreta. Con esta definición se pasa

de características subyacentes a comportamientos observables, mismos que están al alcance de quien se decida estudiar los comportamientos que permiten llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral.

Los mismos autores al describirlos como comportamientos los hace susceptibles de ser analizadas a través de la observación, mientras que como característica subyacente de la personalidad requiere de prueba y métodos que puedan evaluarlos.

Siguiendo con el mismo autor, para definir una competencia requiere observar los comportamientos que permiten a la persona obtener buenos o excelentes resultados en una un trabajo y organización concretos. Esta última colabora a través de los valores, la misión y el modelo estratégico. Produciendo comportamientos comunes o no comunes en su totalidad.

Alles (2015), similar a las definiciones anteriores deduce que las competencias se refieren a las características de personalidad, se manifiestan en los comportamientos y producen un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

De manera mucho más sintetizada y en términos mucho más digeribles Aamodt (2010) y Mondy (2010), las definen como el conjunto de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que permiten al trabajador efectuar una tarea de manera eficaz y eficiente. Nótese que las define en conjunto, todas interactúan de manera conjunta y son interdependientes entre sí (Pereda y Berrocal, 2001).

Las competencias se desarrollan en todos los trabajos, claro en algunos hay un mayor grado de exigencia que en otros. Pero, todo trabajo requiere que la persona, cuente con los conocimientos, la destreza, la actitud; la motivación y los recursos para efectuar la actividad que pretende concretar.

5.2 Componentes

Analizando las definiciones anteriores, es posible decir que las competencias son características personales que se ven reflejados en el comportamiento y donde la motivación incentiva al logro o fallo de una tarea. Entonces, las competencias tienen componentes que le dan ese valor al individuo y por ende a la organización.

Mitrani et al. (1992), describe los siguientes componentes:

- 1) Motivos. La necesidad o forma de pensamientos que estimulan u orientan la conducta de una persona.
- 2) Rasgos de personalidad. La predisposición general para comportarse o reaccionar de un modo determinado ante cierta situación.
- 3) Actitudes y valores. Los pensamientos, los valores y lo que hace o está interesada en hacer la persona.
- 4) Conocimientos. Técnicos y referidos a las relaciones interpersonales que tiene una persona.
- 5) Aptitudes y habilidades. Capacidad de la persona para realizar un determinado tipo de actividad con cierta facilidad o pericia.

Pereda y Berrocal (2001), describen cinco componentes

- 1) El trabajador necesita disponer de un saber: Los conocimientos que exige el trabajo o puesto a desempeñar, son fundamentales para que el empleado pueda efectuar un comportamiento que le permita obtener buenos o excelentes resultados en su actividad laboral.

- 2) El trabajador deberá saber hacer: El conjunto de habilidades y/o destrezas sumado a los conocimientos requeridos para realizar su trabajo, le permite al trabajador aplicarlos a situaciones concretas que forman parte de la cotidianidad.
- 3) El trabajador deberá saber estar: Las actitudes, los valores y los intereses como parte de la cultura organizacional moldean o exigen adaptación de la persona para desempeñarse adecuadamente.
- 4) El empleado deberá querer hacer: La motivación es indispensable para llevar a cabo comportamientos voluntarios de la persona, teniendo en cuenta sus conocimientos, sus habilidades y la cultura organizacional ya mencionadas.
- 5) El empleado deberá poder hacer: La disponibilidad de los medios y los recursos para la ejecución de comportamientos que aunado a los componentes anterior son necesarios para realizar el trabajo.

Ambos autores coinciden en la naturaleza de los elementos que componen las competencias, la principal y más notoria diferencia radica en que los primeros autores no tienen en cuenta los recursos o medios que tiene el empleado que manipular para efectuar su tarea y se concentran en aquellas que subyacen del empleado o trabajador.

5.3 Tipos de competencias

Las competencias como características, conocimientos, habilidades y actitudes de las personas para efectuar una tarea o actividad son diversas y para ello es necesario clasificarlas. A continuación, citamos a algunos autores que se han dado a la tarea estudiarlas y catalogarlas tomando en cuenta ciertos criterios.

Pereda y Berrocal (2001), las dividen en estratégicas o genéricas y específicas:

- 1) Competencias estratégicas o genéricas: Se derivan de los valores, la misión y el modelo estratégico que tenga la empresa.
- 2) Competencias específicas: Se definen en base al trabajo, en función de los objetivos que persigue, las funciones, las responsabilidades y del contexto de trabajo.

Estas a su vez se definen en dos vertientes:

- a) Horizontal: Los trabajadores de determinado nivel requieren competencias y comportamientos en común, y desde luego otras particulares y específicas del trabajo que desempeñan.
- b) Vertical: A todos los trabajadores de determinada área se les exige competencias específicas comunes y no comunes.

Alles (2007), en su libro Diccionario de competencias las distingue de la siguiente manera:

- 1) Competencias cardinales: Aquellas que deben poseer todo integrante de la organización. En ellas se reflejan la misión, la visión y los valores que son parte de la estrategia organizacional y que los colaboradores deben implementar al desempeñar sus funciones.
- 2) Competencias específicas gerenciales: Están se enfocan o aplican a ciertos grupos de acuerdo con el rol que desempeñan en la organización, mismas que se pueden segmentar de acuerdo con el nivel gerencial.
- 3) Competencias específicas por área: Estas corresponden a ciertos grupos de la organización y responden a las necesidades del sector, el área o procesos que tienen lugar en la organización.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2018) clasifica a las competencias de la siguiente manera:

- 1) Transversales: Dirigidas a todo servidor o empleado público, sin importar el nivel o área al que pertenezca dentro de la organización.
- 2) Directivas: Específicas para personal de mandos medios y sus apoyos para que desarrollen habilidades de dirección.
- 3) Profesionales: Propias de la actividad laboral que se desempeña y requeridas para efectuar el trabajo de la mejor forma posible.

Ambas clasificaciones de competencias son similares, mientras Pereda y Berrocal (2001) desde la psicología toman en cuenta la cultura organizacional para el establecimiento de competencias estratégicas o genéricas necesarias en todo aquel que forma parte de la organización y las específicas son determinadas por el área o funciones que desempeña el colaborador, así también diferencia entre horizontal a aquellas que son requeridas en cierto nivel y de tipo vertical para enfocarse al sector en que se desenvuelve.

Alles (2007), desde una perspectiva administrativa las clasifica de manera similar y denominando cardinales a aquellas basadas en la cultura organizacional, fundamentales para todo trabajador que pertenezca o desee pertenecer a ella. Las específicas o gerenciales aluden a grupos específicos en un mismo nivel y las específicas por área aquellas que engloban el sector, área o puesto de trabajo en particular.

5.4 Diccionario de Competencias

El diccionario de competencias es un listado de las que se requieren en el desempeño de las tareas de determinado puesto de trabajo, se piensa y diseña de cara al futuro. Al respecto

Alles (2007) señala que un diccionario es elaborado con vistas al futuro, mismo que es incierto, difícil, competitivo, globalizado, entre otras características. Puntualiza que el reto de su planeación y diseño está en mejorar los métodos de trabajo teniendo en cuenta la misión, visión y cultura para el logro de los objetivos organizacionales.

La elaboración de un diccionario de competencias requiere la selección de las competencias más comunes y una definición en términos cotidianos, todo esto resulta de procesos investigativos y ayuda a las organizaciones a contar con la información clara y precisa las funciones y responsabilidades de los puestos que la componen, así como las competencias claves para el cumplimiento satisfactorio de las funciones de sus trabajadores (Charria et al., 2011).

En ese mismo sentido, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2018), sostiene que el diccionario resulta útil para las áreas de reclutamiento selección de personal, gestión de recursos humanos, capacitación y desarrollo. Específicamente en el sector público, puede ser de consultivo y referencial para gobiernos locales e instituciones con características similares y que deseen implementar una gestión de recursos humanos por competencias.

Para la elaboración de un diccionario de competencias es necesario haber realizado un análisis y descripción de puestos que brinde información actual y objetiva del puesto de trabajo, a partir de este proceso se podrá diseñar y elaborar. Información clave para la definición de competencias y comportamientos clave más relevantes.

Alles (2007) el diccionario o catálogo de competencias se elabora a medida de la organización, especificando su apertura en grados. Funge como fuente de información al llevar

registro de los comportamientos que se deben ejecutar para realizar las tareas u obligaciones de un puesto en particular.

En conclusión, la elaboración de un diccionario o catálogo de competencias de una organización requiere tener en cuenta la planeación estratégica de recursos humanos que da cuenta de la cultura organizacional, así también incluir las tareas y requisitos del puesto de trabajo; esto con la finalidad de lograr un compendio de las competencias y al desarrollarse logre el desempeño eficaz y eficiente.

III. METODOLOGIA

Descripción del Escenario de la Práctica

Organización

La organización en la que se realizó la presente práctica de servicio corresponde a la administración pública local, caracterizada por ser de representación popular con el objetivo de brindar bienestar económico y social a sus localidades.

Encabezada por un supervisor o jefe inmediato que en conjunto con un jurídico y siete regidurías tienen la misión de ser una institución eficaz, responsable e inclusiva en todos los niveles. Su giro es el de servicios, donde sus principales clientes son los habitantes de las localidades que pertenecen a la administración pública local y a través de los servicios prestados se pretende mejorar la vida de cada uno de ellos.

Población

Los participantes son originarios de las localidades y ocupantes del puesto de autoridad auxiliar donde la administración pública local tiene gerencia, en su totalidad pertenecen al sexo masculino, con un rango de edad de los 30 a 55 años, en su mayoría cuentan con la escolaridad primaria completa y anteriormente han servido en alguno otro empleo en su localidad que les ha permitido adquirir experiencia. Únicamente el supervisor o jefe inmediato cuenta con el grado de licenciatura y ha encabezado la administración en repetidas ocasiones.

Instrumentos Para la Recolección de la Información

Cuestionario

Dirigido a los ocupantes del puesto se compone de cuatro apartados:

- 1) Datos de identificación o sociodemográficos: Identifica el nombre del puesto, datos del ocupante y puestos relacionados.

- 2) Propósito general del puesto: Proporciona información sobre el objetivo del puesto de trabajo, respondiendo al para que de este puesto en particular.
- 3) Funciones del puesto: Identifica las tareas habituales, periódicas y esporádicas que tienen lugar en el desempeño del puesto.
- 4) Características del puesto: Identifica los requisitos para ocupar el puesto.

En este apartado se incluyen una serie de competencias previamente definidas, tomando en cuenta la misión y visión de la organización, las responsabilidades y tareas encontradas identificadas en la literatura.

Guía de la Entrevista

Dirigido al superior o jefe inmediato de los ocupantes del puesto y se compone de 18 ítems que están divididas en tres secciones: en primer lugar, los datos de identificación del puesto que ocupa el supervisor o jefe inmediato de los auxiliares administrativos; en la segunda sección se abordan las funciones del puesto y por ultimo las características del puesto y que dan detalle de los requisitos que se espera que el aspirante cuente con ello. Así también, se incluyen una serie de competencias previamente definidas, tomando en cuenta la misión y visión de la organización, las responsabilidades y tareas encontradas identificadas en la literatura.

Guía de la Observación

Dirigida a las autoridades auxiliares del municipio y para ello se elaboró una lista de tareas derivada de los datos que aporten los cuestionarios y entrevista al superior inmediato. Así también, contara con un espacio para anotaciones ante posibles situaciones que se observen y no se hubiesen contemplado. Dicha observación se realizará durante el horario de oficina, 1 o 2 horas máximo.

Lineamientos éticos

El código ético de la Sociedad Mexicana de Psicología (2010), se concibe como un instrumento para:

- 1) Garantizar la protección de los usuarios de los servicios psicológicos
- 2) Garantizar la protección del profesional
- 3) Vincular explícitamente las normas que prescriba con principios generales
- 4) Apoyar a la mayoría de las áreas de aplicación de la psicología.
- 5) Apoyar al psicólogo, respecto a la toma de decisiones, educación de terceros que soliciten su intervención de manera contraria a los principios que rigen su comportamiento.

Además, especifica que una investigación, estudio o practica deberá:

- a) Enunciar claramente las normas de conducta que prescriba.
- b) Enunciar valores morales.
- c) Basarse en casos reales que reflejan la práctica profesional actual.

Así también, demanda la adherencia a principios de:

- I. Respeto a los derechos y a la dignidad de las personas.
- II. Cuidado responsable.
- III. Integridad de las relaciones.
- IV. Responsabilidad hacia la sociedad y la humanidad.

La autora ha adquirido en su formación y asume la responsabilidad de actuar conforme al código ético, garantizando en todo momento el bienestar de los participantes involucrados en la práctica, así como de los grupos u organizaciones con quienes requiera trabajar.

Reflejados en el actuar honesto y respetuoso para quienes participaron en dicha práctica, ofreciendo el consentimiento informado, respetando sus opiniones y contexto en el que se trabaja.

Teniendo en cuenta que la practicante está en proceso de formación, se aclara a los participantes y enlace de la investigación que en todo momento se cuenta con la supervisión de un experto en el área. En ese sentido se dará a conocer claramente los objetivos y compromisos de la investigación, manteniendo el trabajo en ello y darlos a conocer a través de los resultados.

En algunos estados del sur de la República Mexicana, las comunidades se identifican como pueblos originarios y auto adscriben como indígenas. Particularmente el área en el que se ha de efectuar la práctica se auto adscribe como zapoteca, para ello se respeta sus derechos, creencias y opiniones, reservando la emisión de juicios respecto a su forma de pensar o comportarse.

El diseño de instrumentos de recolección de información es apropiado y consistente, se contempla instrumentos con lenguaje sencillo, evitando tecnicismos que pudiesen crear confusiones y permitan obtener información objetiva y confiable para el rol del psicólogo como investigador.

Al comunicar los resultados a los participantes se buscará dar una explicación entendible para los participantes, así también se hacen entrega del informe a la organización y las instituciones educativas que lo requieran siempre y cuando se mantenga la confidencialidad de las personas que han aportado información para la investigación.

En el anexo 1. Se visualiza el consentimiento informado en formato a impresión.

El consentimiento informado es un documento imprescindible para las realizaciones de práctica de servicio, en él se reconoce y valora el respeto y la autonomía del participante. En su contenido se expresa la presentación del estudiante que realiza la práctica, el nombre del supervisor y el papel que tiene el participante como fuente de información. Incluye a grandes rasgos el manejo de la información a recolectar y la protección de la identidad de los participantes. Al final el participante expresa su acuerdo a través de la colocación de su nombre y firma.

Procedimiento

Fase 1: Planificación de la investigación

1.1 Presentación. En el palacio municipal con sede en la cabecera de la administración pública local se mantuvo una conversación con quien encabeza la administración para solicitar su apoyo referente a la intervención, situación que ya se había planteado con anterioridad.

1.2 Revisión de la literatura. Se revisó la documentación sobre el tema de análisis de puestos en la administración pública local, los trabajos realizados a nivel internacional, regional, nacional, estatal y local.

1.3 Diseño de la metodología. Una vez revisada la literatura, se procedió elaborar el diseño de la metodología, tomando en cuenta la naturaleza del puesto, la disponibilidad económica y de tiempo para elegir los métodos y técnicas a emplear en la recolección de la información.

Fase 2: Recolección de la información

2.1 Revisión de la documentación sobre el puesto de autoridad auxiliar. Se revisó la Ley Orgánica Municipal del estado de Oaxaca que le da legalidad a la existencia de este

puesto. Así también se revisaron investigaciones que han realizado en otras comunidades de Oaxaca con diferente objetivo, pero que; dentro de su contenido se encuentran descritas algunas funciones de las autoridades auxiliares.

2.2 Aplicación de los cuestionarios a los ocupantes del puesto de autoridades auxiliares. En primer lugar, se brindó una presentación y agradecimiento a cada uno de los ocupantes del puesto de autoridad auxiliar por su disposición de participar en la actividad; se les brindó un consentimiento informado impreso que se les leyó y una vez mostrado acuerdo se firmó. Enseguida, se explicó las secciones del cuestionario y se permaneció en la sala de sesiones para responder ante posibles dudas. Por último, se recogió el cuestionario y rápidamente se revisó que estuviesen contestados en su totalidad. Se les agradeció e informó que de haber nuevas actividades sería el presidente municipal quien los mantuviera informados.

Se había planeado la aplicación de cuestionarios de manera conjunta, por diversas situaciones se atendió de uno en uno en la sala de sesiones que brindó comodidad y privacidad para la expresión de sus respuestas.

2.3 Entrevista al supervisor o jefe inmediato de las autoridades auxiliares. Una vez realizada la presentación en la sala y concedido el acceso a la oficina del supervisor o jefe inmediato se procedió a saludar, presentar el consentimiento informado y se procedió a desarrollar la entrevista de acuerdo con la guía previamente elaborada. Una vez terminada, se le dio las gracias y se le comentó que para actividades posteriores se mantendría comunicación vía WhatsApp.

2.4 Observación directa al o los ocupantes del puesto de autoridad auxiliar. Aplicados los cuestionarios y la entrevista se elaboró una lista de tareas que sirvió como guía de

observación a la hora de visitar a la autoridad auxiliar con sede más cercana a la cabecera y se ejecutó durante una hora del servicio vespertino.

Fase 3: Análisis de la información e integración de los resultados

3.1 Análisis de la información recabada. Para efectuar el análisis de la información recolectada en campo se empleó un procedimiento estructurado y teniendo como base el cuestionario aplicado a los ocupantes del puesto, enriqueciéndolo con información recolectada a través de los otros métodos.

3.2 Elaboración de un borrador de descripciones de puestos de trabajo. Posterior al análisis de información se elaborará un borrador de la descripción correspondiente al puesto de autoridad auxiliar.

3.3 Contraste de la descripción de puestos. Ya elaborado el borrador y teniendo en cuenta que han participado en su elaboración los ocupantes del puesto, se les dará a conocer al supervisor inmediato y a las autoridades auxiliares para posible correcciones o aprobación.

3.4 Aprobación y presentación. Una vez aprobado se procede a una presentación ante el presidente municipal, cabildo y autoridades auxiliares.

IV. RESULTADOS

Análisis de la información

Para el análisis del puesto de autoridad auxiliar, en primer lugar se define la finalidad u objetivo del puesto, con base en la literatura se encontró que son autoridades auxiliares los agentes municipales, de policía y los representantes de núcleos rurales; quienes actuaran en sus respectivas demarcaciones y tendrán las atribuciones que sean necesarias para mantener, en términos de esta Ley y disposiciones complementarias, el orden, la tranquilidad y la seguridad de los habitantes del lugar donde actúen (Ley Orgánica Municipal, 2023). Lo anterior, coincide con la respuesta del supervisor o jefe inmediato al declarar que:

Las autoridades auxiliares de acuerdo con la Ley Orgánica Municipal son meramente como, valga la redundancia, son coadyuvantes a auxiliares de la autoridad municipal. En el caso de los agentes municipales, agentes de policía, en este caso en nuestro municipio tenemos un representante de la comunidad de tamarindo y ellos son las autoridades auxiliares y su función como lo establece la Ley Orgánica Municipal es meramente de informar primeramente de la situación que vive cada comunidad al cabildo, al presidente municipal periódicamente y mantener la gobernabilidad, la paz y el desarrollo en cada una de sus comunidades. Ellos son las autoridades auxiliares y también tienen la, así como tienen el derecho de recibir parte de los recursos para su gasto corriente, tienen la obligación por ley de informar mensualmente como se gastan los recursos en sus comunidades, cuáles son las necesidades, las carencias de coadyubar en la ejecución de obras y anualmente tienen la obligación de informar a sus asambleas comunitarias del estatus que guarda cada una de sus comunidades (Supervisor, comunicación personal, 8 de noviembre de 2023).

Por su parte, los ocupantes del puesto encuestados conciben a la finalidad u objetivo del puesto de la siguiente manera: ocupante 1: "representante del pueblo", ocupante 2: "para estar al tanto de la comunidad, sus necesidades y lo que requerimos como pueblo"; ocupante 3: "cumplir como autoridad auxiliar del municipio y siendo la máxima autoridad del pueblo".

Recapitulando, la función principal u objetivo del puesto de autoridad auxiliar versa en ser nexo entre la localidad y la administración pública local, adquiriendo con ello la responsabilidad de mantener el orden, la tranquilidad y la seguridad de sus representados; así también obtiene derechos como el recibir recursos económicos y el deber de informar el manejo de dichos bienes.

Sobre las obligaciones del puesto de autoridad auxiliar, la Ley Orgánica Municipal (2023) en su artículo 69 expone las siguientes:

- I.- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones y reglamentos que expida el ayuntamiento, así como las disposiciones legales federal y estatal y reportar ante el presidente municipal, las violaciones a las mismas;
- II.- Informar al presidente municipal de todos los asuntos relacionados con su cargo;
- III.- Cuidar el orden, la seguridad y la tranquilidad de los vecinos del lugar; reportando ante los cuerpos de seguridad pública las acciones que requieran de su intervención;
- IV.- Promover el establecimiento de los servicios públicos y vigilar su funcionamiento
- V.- Promover la integración de comités de colaboración ciudadana como coadyuvantes en las acciones de bienestar de la comunidad;
- VI.- Informar anualmente a la asamblea general de la población, sobre el monto, destino y aplicación de los recursos proporcionados por el ayuntamiento, y de las labores de gestión realizadas;

VII.- Informar al ayuntamiento sobre el destino y aplicación de los recursos administrados por éste, y remitirle en forma mensual la documentación comprobatoria respectiva;

VIII.- Cuidar y proteger los recursos ecológicos con sujeción a la ley aplicable; y

IX.- Las demás que le señalen las leyes, reglamentos o acuerdos del ayuntamiento (Ley Orgánica Municipal, 2023, p. 21).

Las obligaciones ya mencionadas se ven reflejadas en el actuar de los ocupantes del puesto a través de diferentes actividades que se describen a continuación:

Actividades básicas o habituales

- Abrir la oficina en los horarios establecidos y dar servicio a los habitantes
- Atender las peticiones y necesidades de las instituciones establecidas en la comunidad
- Revisar la distribución o disposición de servicios
- Organizar la limpieza de las calles y edificio de la agencia para una mejor estética

Actividades periódicas

- Participar en la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo
- Promover la integración de comités de servicio a instituciones o para la organización de actividades comunitarias.
- Informar al superior o jefe inmediato y gabinete sobre el destino y aplicación de recursos económicos
- Organizar y dirigir los tequios y las asambleas comunitarias
- Informar anualmente a la comunidad sobre las obras y el manejo de recursos

Actividades esporádicas y eventuales

- Atender casos de incidencia delictiva e informar las infracciones
- Informar sobre los nacimientos y defunciones
- Auxiliar ante desastres naturales

Sobre las características del puesto todos los ocupantes coinciden en decir que el rango de edad es de 18 a 65 años. Por su parte, el supervisor o jefe inmediato expresa lo siguiente:

No hay edad, en las comunidades no tenemos establecidos un rango de edad. Cumpliendo con la mayoría de edad, 18 años ya pueden aspirar al cargo de autoridades auxiliares. Lo único que si se requiere y si se les pide es que hayan cumplido con la reglamentación interna de cada una de nuestras comunidades. En algunos casos les piden que hayan servido, que hayan tenido algún servicio en otras no, pero siempre se piden esos requisitos y un requisito indispensable que pedimos es que sean originarios de cada una de las comunidades. Un avecindado no puede ser autoridad auxiliar (Supervisor, comunicación personal, 8 de noviembre de 2023).

En este aspecto, es importante resaltar que cada una de las comunidades a las que sirve esta administración local en particular tiene su propia reglamentación interna (usos y costumbres) la cual se respeta por parte del supervisor o jefe inmediato y gabinete, así también por parte de este equipo coloca como requisito para todas las localidades que sea un originario y puntualizando que aquellos que lleguen o se avecinen a la localidad no gozaran de tal derecho.

Como parte del análisis se deduce que la edad idónea es entre los 35 y los 50 años, teniendo en cuenta que el servidor publico ya ha pasado por otros cargos de servicio a la comunidad, mismo que le han permitido adquirir la experiencia para el desempeño en el cargo.

Sobre el sexo como requisito del puesto, el supervisor expresa lo siguiente:

En nuestras comunidades actualmente no hemos tenido la experiencia de que una mujer ocupe el cargo de autoridades auxiliares, si ya se han integrado como tesoreras, secretarias, hasta el día de hoy no hemos tenido un cargo de autoridad auxiliar mujer, pero si puede ser. No está limitado (Supervisor, comunicación personal, 8 de noviembre de 2023).

Al respecto, dos ocupantes del puesto señalan que si bien los que hasta el momento han representado este cargo han sido masculinos, es por los usos y costumbres que rigen las localidades, uno más expreso que es indistinto ya que pudiese ser ocupado por una mujer, pero hasta ahora no se ha visto.

En resumen, el puesto de autoridad auxiliar puede ser ocupado por una mujer o por un hombre, no está limitado ni hay razón para discriminar la participación de la mujer en el desempeño del puesto de autoridad auxiliar.

Sobre los requisitos intelectuales, especialmente en la escolaridad los ocupantes del puesto y el supervisor señalan que ninguna, sin embargo, todos los ocupantes del puesto en algún momento señalaron que han cursado hasta el sexto de primaria.

Respecto a los conocimientos específicos, las opiniones variaron siendo el supervisor quien señala como básico que los ocupantes "sepan leer y escribir", el ocupante 1 señala "conocimiento o responsable" y el ocupante 2 especifica "sobre el comportamiento de la persona". Ambos ocupantes señalan a la manera en que se ha conducido el ciudadano es un buen predictor para la designación del ocupante del puesto de autoridad auxiliar. En el apartado de conocimientos complementarios solo el ocupante 2 señala a las matemáticas. Se concluye que las habilidades con que las personas disponga a la hora de desenvolverse en las actividades y

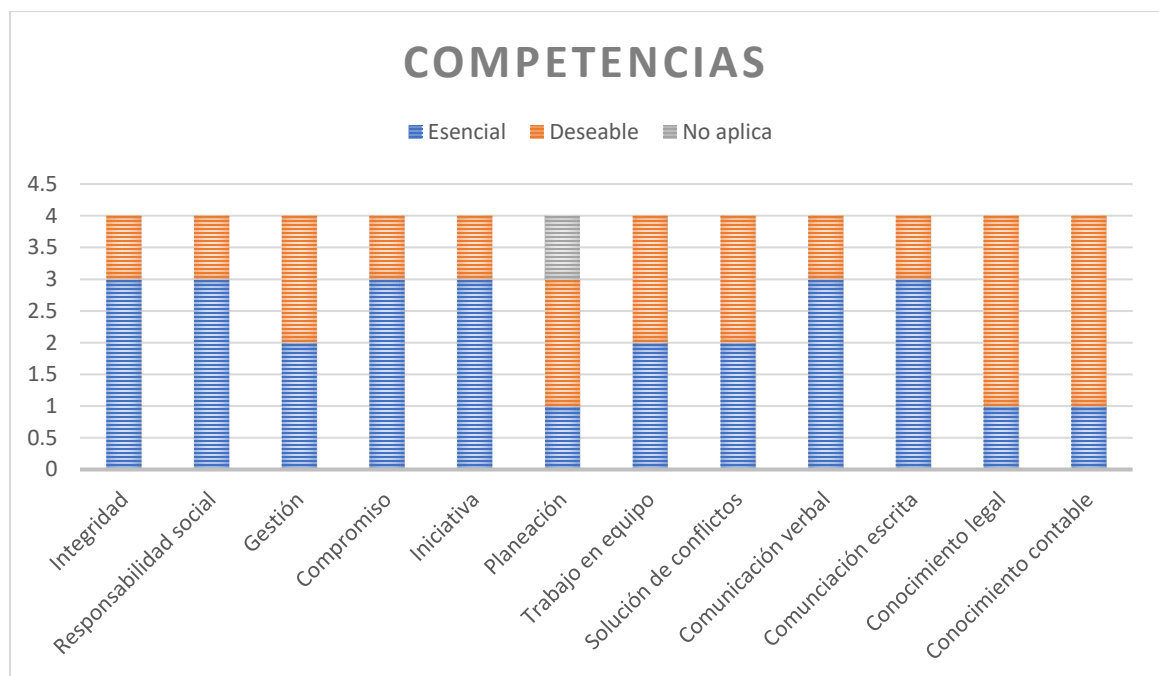
situaciones de la comunidad fungen como predictoras y calificadoras para la elección de una autoridad auxiliar.

Al cuestionar sobre la experiencia, señalan que ninguna o no necesaria. El ocupante 3 señala "que haya servido dentro de un puesto en la oficina" y he aquí, la normativa que tiene cada comunidad; así como la carrera que debe seguir el individuo para acceder al puesto de autoridad auxiliar. Resulta que en la mayoría de las comunidades les pide haber servido en algún otro puesto de servicio a la comunidad que les dé una idea de la responsabilidad que conlleva ser autoridad auxiliar y representar a la localidad.

Para hablar de las competencias que debe poseer el ocupante del puesto de autoridad auxiliar se presenta la siguiente gráfica:

Figura 1.

Nivel de las competencias en el puesto de autoridad auxiliar



Nota. El gráfico representa el empleo de las competencias en el puesto de autoridad auxiliar. Mismas fueron definidas de manera previa con base en la misión, visión y valores de la organización y literatura existente del puesto.

Así también en entrevista con el supervisor o jefe inmediato señaló que: "la voluntad de servicio, la voluntad de servir a su comunidad y el compromiso de que su comunidad cada día este mejor, eso es lo que se requiere. Si no tienen voluntad, no pueden trabajar". Para ello, se modifica una competencia y se define una nueva que se expresa de la siguiente manera:

Compromiso comunitario: Capacidad para sentir los objetivos de la organización como propios y cumplir con las funciones que le corresponden para contribuir en su logro y desarrollo de la comunidad a fin de mejorarla día con día.

Voluntad de servicio: Capacidad de entregarse al servicio público en beneficio de la comunidad, sin intereses partidistas o particulares al objetivo comunitario.

Al indagar sobre las responsabilidades adquiridas al ocupar el puesto de autoridad auxiliar el supervisor expuso lo siguiente: "Podríamos meter lo básico en una oficina, computadora, vehículos y creo que con eso pueden desempeñar su trabajo" así también tres ocupantes del puesto coinciden en señalar lo siguiente: "vehículos y ambulancia, herramienta manual, la agencia y la iglesia, recursos del municipio y del pueblo, material de oficina y archivos municipales". Así también, incluyen al "cabildo, suplente y topiles" como subordinados y de las que son responsables mientras desempeñan sus funciones.

De lo anterior es posible resumir la siguiente lista de como responsabilidades adquiridas:

- ✓ Material y equipo de oficina
- ✓ Parque vehicular propio
- ✓ Recurso económico municipal y del pueblo

- ✓ Equipo o herramienta manual para tequios y auxilios
- ✓ Archivos municipales
- ✓ Cabildo, suplente y topiles

Sobre las condiciones físicas, coinciden en que son zonas seguras y varían de localidad ya que en algunas hay presencia de ventarrones, en otras el calor es un poco alto debido a su cercanía a la costa y carencia de aire acondicionado. En líneas generales, cada uno de los espacios designados para el desempeño de las autoridades auxiliares son seguro y con un bajo nivel de exigencia de esfuerzo físico.

Si bien es cierto, el desempeño de un ocupante de autoridad auxiliar puede variar de estar sentado en la oficina atendiendo a sus representados, caminar durante la organización y realización de un tequio, estar de pie en una asamblea son actividades manejables por los ocupantes y no demandantes al grado de dejarlo exhaustos o generar una incomodidad.

Las funciones del puesto de autoridad auxiliar a manera general no tienen una alta demanda psicológica, esta puede llegar a ser de moderada o alta respecto a la organización y realización de eventos comunitarios que conllevan muchos días de trabajo previo al evento y durante la ejecución de este. En este aspecto, la competencia de trabajo en equipo adquiere relevancia al ser vital en la organización de los actores involucrados en las diferentes actividades y considerando los horarios de descanso necesarios para cada una de las personas.

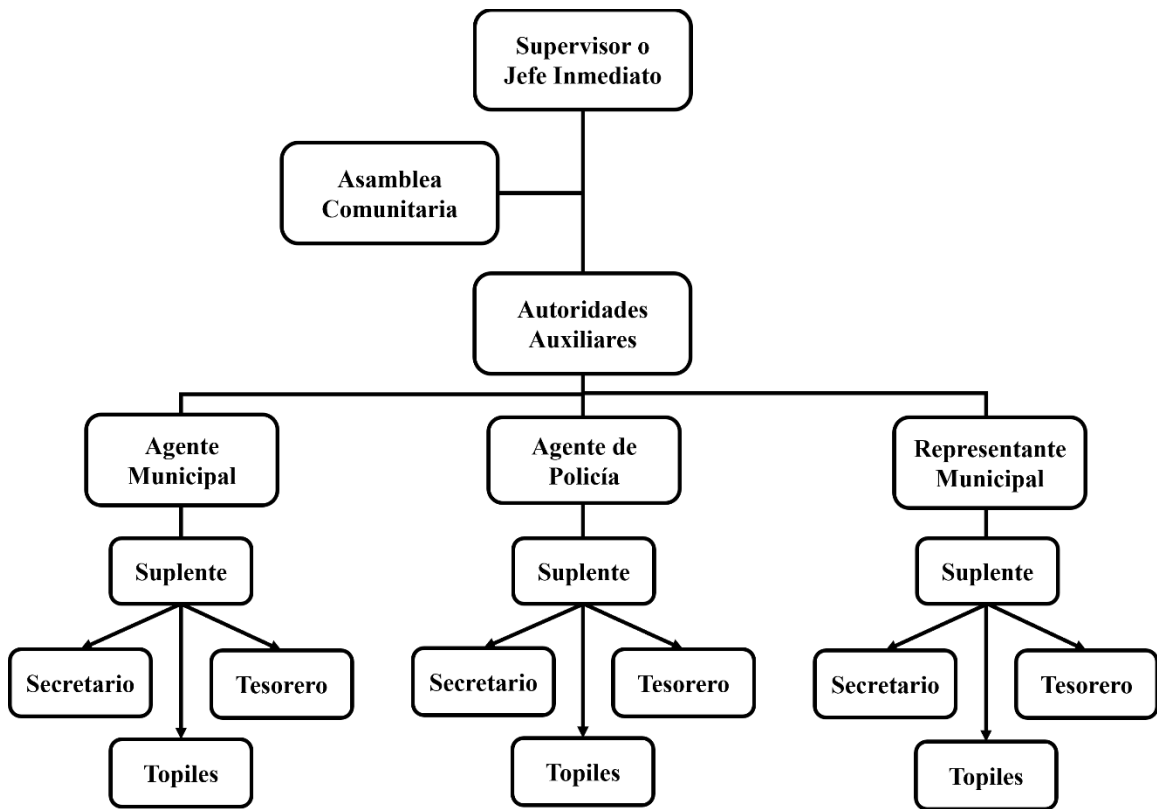
Así también, la solución de conflictos que se presentan entre particulares o en el aspecto comunitario pueden ser demandantes y para ello es necesario que el ocupante del puesto de autoridad auxiliar se apoye sus propias habilidades y de las que cuenta el grupo colegiado para dar una solución efectiva y en caso de reconocerse rebasados, pasarla a la autoridad correspondiente.

Al cuestionar sobre los elementos de seguridad requeridos para mantener su seguridad, tanto el supervisor con un ocupante del puesto, no señalan alguna. Los ocupantes 2 y 3 expresan el uso de radios de comunicación para mantener conectado al personal de la comunidad.

Organigrama

Figura 1

Organigrama del puesto de autoridad auxiliar en la administración pública local.



Nota. La figura representa el nivel y las relaciones del puesto de autoridad auxiliar en la administración pública local. Elaboración propia.

Descripción del puesto de autoridad auxiliar

Nombre del puesto: Autoridad Auxiliar	
Categoría del puesto: Administrativo	Fecha: 17 de noviembre de 2023

N° de ocupantes: 5	Lugar: Estado de Oaxaca
Otras denominaciones: Agente municipal, Agente de Policía y Representante Municipal	Reporta a: Supervisor o jefe inmediato Asamblea Comunitaria
Realizado por: Silvia Isabel Hernández Canseco	
Supervisado por: Dra. Mirna Elizabeth Quezada	
Adquiere la responsabilidad de: Material y equipo de oficina, el parque vehicular, los recursos económicos municipal y del pueblo; equipo o herramienta manual para tequios y auxilios, los archivos municipales y el personal subordinado del cabildo, suplente y topiles.	
<p>FUNCION DEL PUESTO</p> <p>La autoridad auxiliar es una extensión de la administración pública local con el objetivo de mantener el orden, la tranquilidad y la seguridad de los habitantes de la localidad que representan, procurando el desarrollo la población y la comunidad en general.</p>	
<p>OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <p>Tareas básicas o habituales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abrir la oficina en los horarios establecidos y brindar servicio a la comunidad 2. Informar al supervisor o jefe inmediato sobre las necesidades, avances de obras y situaciones que se presentan en la localidad. 3. Revisar la distribución o disposición de servicios en la localidad 4. Organizar la limpieza de las calles y edificio de la agencia para una mejor estética <p>Tareas periódicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Participar en la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo 	

6. Promover la integración de comités de servicio a instituciones o para la organización de actividades comunitarias.
7. Informar al superior o jefe inmediato y gabinete sobre el destino y aplicación de recursos económicos
8. Organizar y dirigir los tequios y las asambleas comunitarias
9. Informar anualmente a la comunidad sobre las obras y el manejo de recursos

Tareas esporádicas

10. Participar en reuniones de manera general como ayuntamiento
11. Participar en mesas de trabajo con el gobierno estatal y federal
12. Organizar visitas de manera conjunta a las comunidades
13. Atender e informar sobre los casos de incidencia delictiva e infracciones
14. Informar sobre los nacimientos y defunciones
15. Auxiliar ante desastres naturales

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Edad: 30 a 50 años

Sexo: Indistinto

Escolaridad: Certificado de primaria, de preferencia, pero no indispensable.

Experiencia: Haber desempeñado un cargo de servicio a la comunidad.

LAS CONDICIONES DEL PUESTO

Espacio y demanda física

El ocupante del puesto pasa gran parte de la jornada laboral en la oficina de determinada localidad con los servicios básicos y sin presentar riesgo alguno. Las demandas físicas son mínimas y las actividades pueden variar de estar sentado, caminando, conduciendo o

permanecer de pie. Por lo regular, brindan cuatro horas de servicio de lunes a viernes y los sábados y domingos permanecen durante todo el día en la oficina.

Demanda psicológica

Los días más demandantes son en las fiestas comunitarias o visita de algún funcionario o superior a la localidad para verificar los avances de obras o inauguración de estas. El estrés psicológico es usualmente bajo y pudiese ser moderado ante situaciones conflictivas entre particulares.

Elementos de seguridad

Hacen uso de radios como medio de comunicación entre personal de la localidad.

Firma del analista de puestos:	Revisado y autorizado por:
_____	_____

Diccionario de Competencias

El diccionario de competencias se elaboró y pensó en la administración pública local, específicamente para el puesto de autoridad auxiliar presente en gran parte de las comunidades indígenas y afroamericanas en la región sur de la República Mexicana. Su principal meta es ser aplicado en la gestión de recursos humanos de los puestos de extensión de la administración pública local.

Así también, se define y marca el nivel de las competencias esperado para el puesto de autoridad auxiliar, incluyendo Esencial para aquellas que se consideren indispensables para su desempeño y Deseable a aquellas que son necesarias, pero se pueden desarrollar conforme su desempeño.

Competencias transversales

Integridad: Capacidad para conducirse conforme a los valores de respeto, responsabilidad y honestidad; así como las buenas costumbres y prácticas de la comunidad que representa.

Esencial

Responsabilidad social: Capacidad para proponer, planear y llevar a cabo obras públicas o actividades en beneficio de la comunidad a la que representa.

Esencial

Compromiso comunitario: Capacidad para sentir los objetivos de la organización como propios y cumplir con las funciones que le corresponden para contribuir en su logro y desarrollo de la comunidad a fin de mejorarla día con día.

Esencial

Iniciativa: Capacidad de involucrarse activamente en la planeación, organización y ejecución de las obras en beneficio de la comunidad y sus representados.

Esencial

Competencias directivas

Trabajo en equipo: Capacidad de colaboración con otras personas relacionadas al puesto para el logro conjunto de los objetivos, manteniendo relaciones de respeto y cordialidad.

Esencial

Solución de conflictos: Capacidad para manejar situaciones conflictivas y ofrecer soluciones oportunas y adecuadas al contexto de la situación.

Esencial

Gestión: Capacidad del servidor público orientado hacia los objetivos, tomando en cuenta el recurso económico, material y humano que se dispone para lograrlo.

Deseable

Planeación: Capacidad para planear y organizar las tareas asignadas a su cargo de acuerdo con las metas, prioridades, recursos y plazos para su realización.

Deseable

Competencias técnicas o profesionales

Vocación de servicio: Capacidad de servir o prestar ayuda a los habitantes de la comunidad a través de la comprensión y satisfacción de sus necesidades. Algunos de los atributos personales involucrados son la sensibilidad social, las habilidades de comunicación y escucha.

Esencial

Comunicación verbal: Capacidad de escuchar, comprender y transmitir información veraz y oportuna para en un ambiente formal e informal hacia los distintos niveles de la organización.

Esencial

Comunicación escrita: Capacidad de redactar o dictar información para informar, solicitar o avisar sobre temas relacionados a la administración hacia los distintos niveles de la organización.

Esencial

Conocimiento legal: Capacidad de comprender el marco legal para el desempeño de sus funciones de manera adecuada y oportuna dentro de la demarcación que le corresponde.

Deseable

Conocimiento contable: Capacidad de comprender la contabilidad básica para el manejo integro de los recursos económicos a su responsabilidad e informar adecuadamente su uso.

Deseable

V. DISCUSIÓN

En la región sur de la República Mexicana se encuentran los estados de Guerrero, Oaxaca y Chiapas, caracterizada por ser una región indígena con sistemas normativos internos (usos y costumbres) que dan cuenta de la elección de sus autoridades o representantes de las comunidades a través de asambleas comunitarias. Por lo anterior, los puestos de autoridades auxiliares se encuentran ocupados por personal que tienen la función de ser nexo entre la localidad a la que representan y quien encabeza la administración pública local que, a su vez, funge como supervisor o jefe inmediato del puesto analizado y responde a las solicitudes y necesidades que se externan en las localidades.

Así también, sus actividades adquieren relevancia al ser quienes encabezan desde sus localidades la gestión y mantenimiento de servicios básicos en el ámbito económico, educativo, seguridad y salud para sus representados. Al representar la máxima autoridad en el pueblo, se requiere de personas con conocimientos básicos de contabilidad y el ámbito jurídico, lectura, escritura y matemáticas para la planeación, ejecución y supervisión de diversas actividades correspondientes al manejo de recursos económicos y humanos, solución de conflictos entre particulares, organización de grupos para la realización de tequios, obras públicas y asambleas comunitarias.

Las competencias son indispensables al denotar que no se les pide una escolaridad o conocimientos necesarios, quienes los eligen observan su comportamiento, el cumplimiento en actividades comunitarias y expresión ante situaciones conflictivas dentro de la localidad.

El entorno físico donde se realiza el trabajo es seguro y el desarrollo de las diferentes actividades no representa un riesgo de salud o seguridad para los ocupantes del puesto de autoridad auxiliar. En los casos de incidencia delictiva el agente debe saber limitarse a sus

funciones y cumplir con lo que le corresponde, sin poner en riesgo su vida y apoyarse de la administración pública local o mandos de policías en caso necesitar intervención.

En el aspecto psicológico, el ocupante del puesto debe contar con la capacidad de resolver conflictos, ser tolerante y comprensivo al mediar situaciones conflictivas entre particulares, buscando el respeto a los derechos individuales y manteniendo el orden, la tranquilidad y seguridad de sus representados.

En la investigación de Tereso y Sandoval (2021), concluyen que el reconocimiento el reconocimiento legal de los sistemas normativos internos (usos y costumbres de los pueblos y comunidades indígenas), es un paso importante y democrático que abre paso a la oportunidad del goce de los derechos y libertades del que todo ciudadano perteneciente a comunidades indígenas puede gozar. Por su parte, López (2006), recomienda una verificación del contenido de las disposiciones jurídicas y una posible actualización para un desempeño más eficiente. Desde los resultados de la presente práctica, es necesario reconocer los avances que en cuanto a disposiciones de ley se han efectuado, identificar aquellas inconsistencias y elaborar propuestas que fortalezcan el método el método de elección que han venido manejando, a la vez que se estimula un mejor desempeño del ocupante en el puesto de autoridad auxiliar.

Es comprensible que la investigación de Tereso y Sandoval (2021), se centre en el papel de la autoridad auxiliar cuando se ejerce por una mujer en un escenario ocupado mayoritariamente por hombres al mencionar por parte de su informante "una se tiene que apurar (...) yo, un poco iba a hacer trabajo de mujeres que era hacer tortillas y comida y después me iba a hacer el trabajo que hacen regularmente los hombres, pues como agente tenía que hacerlo" (p.31-32). Los resultados discrepan con estos autores y coinciden con López (2006), al identificar la necesidad de reconocer al grupo colegiado que trabaja de la mano de la autoridad

auxiliar para ayudarle en responsabilidades específicas y sobre todo en la organización de eventos comunitarios donde se requiere manejar un mayor número de ciudadanía.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) a través del Servicio Civil o Servicio Profesional de Carrera busca atraer y mantener en el servicio público a personas con mayor mérito que genere valor público, atiendan las nuevas necesidades a través de procesos ágiles y rápidos que garanticen la eficiencia de la administración pública. Aspectos que resaltan en las comunidades indígenas regidos bajo los sistemas normativos internos (usos y costumbres) donde la asamblea hace empleo de la observación del comportamiento del ciudadano como método de selección y elección de las personas idóneas para desempeñar el cargo.

Respecto a las competencias, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) destaca el papel protagónico de los funcionarios públicos, donde las competencias con que cuenta y desarrollan a la hora de desempeñarse se relacionan con la efectividad, la eficacia y la eficiencia al lograr los resultados, el impacto y avances esperados. Y teniendo en cuenta que la mayoría de los ocupantes del puesto de autoridad auxiliar no cuentan con una escolaridad o grado de estudios determinado la necesidad del diseño de estrategias para la gestión del talento adquiere relevancia para el desarrollo de competencias de acuerdo con las necesidades y exigencias del puesto de trabajo, mismas que pueden ser adquiridas a través de la capacitación y evaluación constante.

En definitiva, los resultados de esta práctica de servicio pueden ser empleados para una mejor gestión de recursos en la administración pública local en un entorno acelerado, cambiante y ante exigencias cada vez más competitivas, a la vez que se traduzcan en un mejor servicio a la ciudadanía y el desarrollo social de las comunidades.

Limitaciones de la Práctica de Servicio

Las limitantes siempre son parte de y en esta práctica de servicio no fue la excepción, mismas que se presentaron respecto a la falta de fuentes documentales sobre este puesto difícilmente estudiado e investigado con anterioridad, así como la dificultad para acceder al recurso humano que fungieron como sujetos informantes ante las condiciones climatológicas y lejanía entre la localidad donde reside y se desempeña el ocupante del cargo y la cabecera de la administración pública local. Respecto al tiempo no fue limitado, aunque si se hubiese deseado contar con ventanas de tiempo para dar espacio a ciertas situaciones fuera de control del practicante y que dificulto un poco ejecutar las actividades en el tiempo preestablecido.

Competencias Desarrolladas en la Práctica de Servicio

La realización de la práctica de servicio fue de ayuda para consolidar algunas competencias en el practicante, mismas que se desarrollaron a lo largo de diversas actividades de la carrera y que en la práctica como tal fueron fundamentales. Siendo una de ellas la investigación y construcción de un marco conceptual fue primordial a la hora de consultar la literatura sobre la temática y área en particular a trabajar, la planeación, preparación y ejecución de un proceso de análisis de puestos que conllevó a la interacción con los ocupantes del puesto y supervisor y jefe inmediato a través de las técnicas de cuestionario y entrevista. La observación del desempeño del ocupante del puesto en un primer momento pareció muy reducida, pero al haber poca actividad se estableció conversación con el ocupante que permitió recabar más información sobre situaciones esporádicas en las que se ven involucradas y su desempeño.

La integración de un diccionario de competencias permitió estudiar la visión, misión y valores de la organización, el puesto como tal y las exigencias que promueve; además, de motivar una preparación continua que permita estar al día en cuanto a las nuevas exigencias no

solo del puesto sino de toda la administración pública local al involucrarse en el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible que promueve la Agenda 2030.

Semestre a semestre de formación profesional se reitera el código ético y las consideraciones para tener en cuenta en la práctica profesional y que particularmente en esta ocasión se debió proteger la identidad y privacidad de las personas como fuente de información, teniendo especial cuidado en la redacción de los formularios, la interacción con los participantes y el respeto como base primordial para con sus actitudes, sus creencias y sus comportamientos respecto al tema a tratar.

VI. CONCLUSIONES

La práctica de servicio permitió realizar el análisis y descripción del puesto de las autoridades auxiliares de una organización de la administración de gobierno local, con el objetivo de dar claridad respecto a las responsabilidades, obligaciones y tareas que ejecuta. Así como, los conocimientos, las habilidades, actitudes y capacidades requeridas para su desempeño.

En la planeación del proceso de análisis de puestos, partiendo de la presentación en la organización, la revisión de la literatura sobre el proceso de gestión a realizar. Enseguida, se seleccionó los métodos y técnicas de recolección adecuados al puesto y participantes que fungieron como fuentes de información. Finalmente, se diseñaron los instrumentos con el objetivo de recabar información sobre el puesto en cuestión, a través de los ocupantes del puesto y el supervisor o jefe inmediato.

La aplicación de cuestionario a los ocupantes del puesto y entrevista con el supervisor permitió recolectar información que alimentara el análisis y descripción de puestos de la autoridad auxiliar. La aplicación de los cuestionarios y el mantenimiento de conversación con los ocupantes del puesto facilitó más información que contextualizó el puesto de trabajo. Respecto a la entrevista, permitió una mejora de habilidades como entrevistador. Ambas actividades fueron enriquecedoras para la investigación y el desarrollo profesional.

La determinación de las responsabilidades, obligaciones y requisitos del puesto permitió realizar un análisis puntual al desglosar las actividades y agruparlas de acuerdo con la periodicidad con que se realizan, el tiempo que demandan y la relevancia para el puesto. Así también, los requisitos que pudiesen parecer mínimos adquieren relevancia psicológica al no exigir cierta escolaridad o conocimientos específicos, pero exigir en el ocupante ciertos comportamientos que desde la vista de la comunidad son adecuados o idóneos para la persona

que funge como máxima autoridad y represente sus intereses a nivel local, estatal e incluso federal.

La integración de un diccionario de competencias del puesto de autoridades auxiliares de la administración pública local permitió una mayor comprensión de los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el servidor público o ante ciertas carencias, buscar desarrollar ciertas capacidades que le permitan brindar un buen servicio a sus representados, externar sus necesidades ante el gabinete de la administración pública local, estatal y federal, así como procurar el desarrollo y la sostenibilidad de la comunidad.

Recomendaciones y Líneas Futuras de Investigación

Algunas recomendaciones basadas en lo ya expuesto son las siguientes:

Es notable la responsabilidad de las autoridades auxiliares en el desarrollo y progreso de sus localidades, sin embargo, no se le ha dado la atención y capacitación para explotar las capacidades de los ciudadanos en servicio. Para ello, se recomienda seguir estudiando la complejidad de la administración pública local, así como gabinete o cabildo que acompaña a la autoridad auxiliar y que difícilmente se reconoce su labor.

A partir de este trabajo y teniendo en cuenta que los resultados de un análisis y descripción de puestos alimenta los procesos de gestión de recursos humanos, se puede iniciar programas de detección de necesidades de capacitación, programas de capacitación, etcétera para el puesto de autoridad auxiliar específicamente.

Es necesario seguir investigando la administración local como organización que presta servicios a los habitantes de las diferentes localidades que la conforman y en conjunto con otros elementos contribuyen al desarrollo social, sumarse en pro de los objetivos del desarrollo sostenible y cumplimiento de la Agenda 2030.

En esta administración pública local en particular se ha iniciado un proceso de capacitación para con las autoridades auxiliares, con el objetivo de brindar conocimientos en el aspecto contable y jurídico para un mejor manejo e informe de los recursos administrados. Practica que es necesario llevara las demás administraciones locales del estado y se contribuya a la profesionalización del servidor público.

Así también, es importante destacar que el proceso de selección de estos funcionarios esta influido por la comunidad, quienes también pueden recibir capacitación para hacer una mejor selección del representante de su localidad y se interese en el desarrollo de su comunidad.

En conclusión, el proceso de análisis y descripción de puestos revelo la necesidad de competencias enriquecidas con valores para un desempeño eficaz y eficiente, notando también que en las comunidades indígenas cuentan con una serie de principios como la preservación de la unidad, la solidaridad, el conducirse con respeto y honestidad son factores determinantes a la hora de elegir y designar a quien ocupe el puesto de autoridad auxiliar.

Finalmente, la descripción de puestos de la autoridad auxiliar ofrece información que sustente la gestión de recursos humanos desde un enfoque de competencias para una mejor selección, capacitación, evaluación y compensación de la persona que desempeñe dicho puesto; a la vez que contribuye al desarrollo social y comunitario de las localidades.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2007). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos/ Strategic Management Of Human Resource: Casos/ Cases*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *La Trilogía. Tomo I. Diccionario de Competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional*. WADSWORTH Cengage Learning.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. (CLAD). <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2018). *Competencias Laborales en el Sector Público*. (CLAD). <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019-Competencias.pdf>
- Charria, V., Sarsosa, K., & Arenas, F. (2011). *Construcción y validación de contenido de un diccionario de las competencias genéricas del psicólogo: académicas, profesionales y laborales. Interdisciplinaria*. 28 (2). <https://www.redalyc.org/pdf/180/18022339009.pdf>.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 5 de febrero de 1997. México
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca. 4 de abril de 1922. México
- Dessler, G., & Varela R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*. PEARSON.
- Dolan, S. L., Schuler, S. R., Jackson, S. E., y Valle, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Mc Graw Hill.

- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. Unión Tipográfica Editorial HispanoAmericana
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gan, F., y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- García de B., O., (2000). Enfoque organizacional conductista: ¿Dicotomía o complementariedad? *Educere*, 4(10). <https://www.redalyc.org/pdf/356/35641007.pdf>
- Gómez-Mejía, L., Balkin D. B., y Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. PRENTICE HALL.
- Grados, E. J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. El Manual Moderno.
- H. Congreso del Estado Libre y Soberano de Oaxaca. (2023, 1 de abril). *Ley Orgánica Municipal*. Periódico Oficial número 13 Vigésima Sexta Sección https://www.finanzasoaxaca.gob.mx/pdf/asistencia/leyes_fiscales/VIGENTES/pdf/20_LE_Y_ORGANICA_MUNICIPAL%202023.pdf
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill.
- López, B. F. (2006). *Gobierno y administración de justicia en una comunidad Mixteca*. Comisión Nacional Para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

Mitrani, D. y Suárez de Puga (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto.

Mondy, R. W., y Mondy, J. B. (2010). *Administración de recursos humanos*. PEARSON.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*. 28. <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>

Olivas, U. J. A. (2014, Marzo). *Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva*. [II Seminario Internacional]. Gestión de Recursos Humanos. Ciudad de Panamá.

Organización Internacional del Trabajo. (1989). *Convenio sobre poblaciones indígenas y tribales*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_345065.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Desarrollo de competencias sectoriales y diálogo social: la experiencia de Uruguay*. https://www.oitcenterfor.org/publicaciones/compsectoriales_ds

Organización Internacional del Trabajo. (2010). *Manual de procedimientos para los estudios de perfiles de cargo*. <https://www.relacioneslaborales.una.ac.cr/index.php/documentos/category/1-reglamentos?download=6:procedimientos-para-los-estudios-de-perfiles-de-cargos>

Organización Internacional del Trabajo. (2004). *Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente*. <https://www.oitcenterfor.org/sites/default/files/edit/docref/rec195.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (A/RES/70/1)* <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2019/06/ONU-Agenda-2030.pdf>

Oszlak O. (2013). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. *Red de gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC*.
<https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5rg.pdf>

Pereda, M. S., Berrocal, F. B., y Alonso, G. M. (2014). *Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos*. Editorial Síntesis.

Pereda, S. & Berrocal, F. (1999). *Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión de competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Pereda, S. & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humano por competencia*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Ramio, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Tecnos.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. PEARSON. Prentice Hall

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.

Sánchez, P. J. (2001). *Procesos básicos de gestión de recursos humanos*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). *Código ético del psicólogo*. Trillas.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. Manual Moderno.

Snell, S. y Bohlander, G. (2007). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.

Taylor F. (1979). *Principios de la administración científica y administración industrial y general*. El ateneo "Buenos Aires" Argentina.

Tereso, R. L. y Sandoval, C. M. (2021). Mujeres, poder y comunalidad: testimonio oral de Marcelina Bautista Bautista, primera mujer agente municipal de la Región de San Andrés Chicahuaxtla, Oaxaca, México. *Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, (10). <https://doi.org/10.6018/azarbe.485401>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento Informado

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

0905 Seminario de titulación en procesos organizacionales.

29 de octubre de 2023

Yo C. _____ certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al ejercicio académico que la estudiante Hernández Canseco Silvia Isabel con número de cuenta 418148699, bajo la supervisión de la Mtra. Quezada Mirna Elizabeth docente del Sistema de Universidad Abierta y a Distancia con sede en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala; me han invitado a participar; que actúo consecuente, libre y voluntariamente como colaborador, contribuyendo a este procedimiento de forma activa. Soy conocedor(a) de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio académico, cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna, que no me harán devolución escrita. Entiendo que participo en una intervención de carácter psicológico que tiene una naturaleza organizacional más no terapéutica, esto implica la posibilidad de que se exploren facetas personales de mi historia, mis actitudes, creencias y comportamientos; pero que conservo el derecho de manifestarlas en la medida en que me sienta seguro(a) de hacerlo. Quedo enterado que los datos solo serán empleados para actividades propias de la práctica, manteniendo la privacidad de la identidad de los participantes y una vez que la práctica se dé por terminada los formularios que contengan información recolectada serán destruidos.

Confío en que se respetara la buena fe, la confiabilidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

Autoridad auxiliar

Anexo 2. Cuestionario dirigido a los ocupantes del puesto

CUESTIONARIO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del puesto: _____	Fecha: ____/____/____
Nombre del ocupante: _____	Sede de trabajo: _____
Dependencia: _____	Subordinados: _____
_____	_____
PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO	
Describir la finalidad u objetivo del puesto	

FUNCIONES DEL PUESTO	
Describir las actividades básicas o habituales que se desarrollan en el puesto.	
1 _____	
2 _____	
3 _____	
4 _____	
5 _____	
Describir las actividades periódicas que se desarrollan en el puesto	
1 _____	
2 _____	
3 _____	
4 _____	
5 _____	
Describir las actividades esporádicas que se desarrollan en el puesto	
1 _____	
2 _____	
3 _____	
4 _____	
5 _____	

CARACTERISTICAS DEL PUESTO			
Requisitos físicos			
Edad:		Sexo:	
Requisitos intelectuales			
Escolaridad indispensable: _____ _____			
Conocimientos específicos: _____ _____			
Conocimientos complementarios: _____ _____			
Experiencia: _____ _____			
Competencias requeridas			
A continuación, se tiene un listado de competencias en las que deberá señalar en que grado 1) Esencial, 2) Deseable y 3) No aplica se requiere en su puesto de auxiliar administrativo			
<i>Integridad</i> Capacidad del servidor público para conducirse en su puesto de trabajo conforme a los valores de respeto, responsabilidad y honestidad, así como las buenas costumbres y prácticas de la comunidad a la que representa.			
<i>Responsabilidad social</i> Capacidad del servidor público para proponer, planear y llevar a cabo obras públicas o actividades en beneficio de la comunidad a la que representa.			
<i>Gestión</i> Capacidad del servidor público orientado hacia los objetivos, tomando en cuenta el recurso económico, material y humano que se dispone para lograrlo.			

<p><i>Compromiso</i></p> <p>Capacidad del servidor público para sentir los objetivos de la organización como propios y cumplir con las funciones que le corresponden para contribuir en su logro.</p>	
<p><i>Iniciativa</i></p> <p>Capacidad del servidor público de involucrarse activamente en la planeación, organización y ejecución de las obras en beneficio de la comunidad y sus representados.</p>	
<p><i>Planeación</i></p> <p>Capacidad para planear y organizar las tareas asignadas a su cargo de acuerdo con las metas, prioridades, recursos y plazos para su realización.</p>	
<p><i>Trabajo en equipo</i></p> <p>Capacidad de colaboración otras personas relacionadas al puesto para el logro conjunto de los objetivos, manteniendo relaciones de respeto y cordialidad.</p>	
<p><i>Solución de conflictos</i></p> <p>Capacidad para manejar situaciones conflictivas y ofrecer soluciones oportunas y adecuadas al contexto de la situación.</p>	
<p><i>Comunicación verbal</i></p> <p>Capacidad de escuchar, comprender y transmitir información veraz y oportuna para en un ambiente formal e informal hacia los distintos niveles de la organización.</p>	
<p><i>Comunicación escrita</i></p> <p>Capacidad de redactar o dictar información para informar, solicitar o avisar sobre temas relacionados a la administración hacia los distintos niveles de la organización.</p>	
<p><i>Conocimiento legal</i></p> <p>Capacidad de comprender el marco legal para el desempeño de sus funciones de manera adecuada y oportuna dentro de la demarcación que le corresponde.</p>	

<i>Conocimiento contable</i>			
Capacidad de comprender la contabilidad básica requerida para el manejo integro de los recursos económicos a su responsabilidad e informar adecuadamente su uso.			
Responsabilidades adquiridas			
Anote el material, las herramientas o equipo, recursos económicos, documentación, personal del que usted es responsable.			
1. _____			
2. _____			
3. _____			
4. _____			
5. _____			
Condiciones de trabajo			
Ambiente físico		Ruido	
Temperatura		Mala iluminación	
Nivel de esfuerzo físico			
	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo
Exigencia física			
Caminar		Estar sentado	
Estar de pie		Atención auditiva	
Conducir		Atención visual	
Trabajar rápidamente		Sentido del olfato	
Anote los elementos requeridos para mantener su seguridad			
Anotaciones			
1			
2			
Nombre y firma del entrevistador		Nombre y firma del entrevistado	

Anexo 3. Guía de la entrevista dirigida al supervisor o jefe inmediato

GUÍA DE LA ENTREVISTA	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del puesto: _____	Fecha: ____/____/____
No. Del supervisor: _____	Sede de trabajo: _____
Grado de estudios: _____	Antigüedad: _____
SOBRE LAS FUNCIONES DEL PUESTO	
1. ¿Cuál es la finalidad u objetivo del puesto?	
2. ¿Cuáles son las actividades básicas o habituales del puesto?	
3. ¿Cuáles son las actividades periódicas del puesto?	
4. ¿Cuáles son las actividades esporádicas del puesto?	
SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
5. ¿A partir de qué edad pueden aspirar al puesto de agente municipal?	
6. A este puesto ¿Tienen acceso hombre y mujeres?	
Sobre los requisitos intelectuales	
7. ¿Cuál es el nivel de estudios que requiere para poder realizar el trabajo?	
8. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?	
9. ¿Qué competencias debe poseer para desempeñar sus funciones?	
10. ¿Cuál es el equipo o herramientas de trabajo necesarias para desempeñar sus actividades?	
11. ¿Requiere dominio de una lengua adicional al español, para desarrollar su trabajo?	
12. ¿Con que experiencia debe contar (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) para poder desarrollar estas funciones?	
13. ¿De qué materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo se hace responsable al adquirir el puesto?	
14. ¿Cuáles son las condiciones físicas y ambientales en las que tiene lugar el desempeño de las tareas del puesto?	

15. Para el desempeño de las funciones ¿se requiere esfuerzo físico? _____ ¿en qué nivel?	
16. ¿Cuáles son las exigencias físicas, sensoriales y psicomotrices que exige el puesto?	
17. ¿Requiere de algún elemento que le permita mantener y su seguridad?	
18. ¿Alguna observación o punto que considere no se haya tomado en cuenta y lo considere esencial para el desempeño del puesto de agente municipal?	
Nombre y firma del entrevistador	Nombre y firma del entrevistado

Anexo 4. Guía de la observación

Guía de la observación	Fecha: _____			
	Lugar: _____			
<i>Lista de tareas</i>	Si/No	A	M	B
1. Abrir la oficina por la mañana y por la tarde				
2. Hacer presencia en la entrega de semana de los topiles				
3. Hacer la limpieza de la agencia y las calles del centro				
4. Auxiliar a la casa de salud, comités e instituciones				
5. Revisar la distribución de agua potable o energía eléctrica				
6. Atender a las personas que lleguen a la agencia				
7. Escuchar sus necesidades o quejas				
8. Ofrecer respuesta a los ciudadanos				
9. Mediar soluciones en medida de lo posible				
10. Organizar tequios y asambleas				
11. Elaborar la comprobación de gastos				
12. Informar de manera mensual los gastos de cada comunidad				
13. Dirigir los trabajos en sus comunidades en conjunto con la A.M.				
14. Estar al pendiente las 24 horas los sietes días de la semana				
15. Informar de manera diaria las actividades a la A. M.				
16. Mediar conflictos entre ciudadanos o intereses particulares				
17. Auxiliar ante desastres naturales o accidentes				
18. Informar sobre la incidentes, nacimientos o defunciones				
19. Asistir a reuniones de manera general				
20. Asistir y participar en reuniones de trabajo con el gobierno estatal				
21. Presidir las visitas a las comunidades				
22.				
23.				
24.				
25.				
<i>Anotaciones</i>				

Anexo 5. Cronograma de actividades

	Fase I. Planificación de la investigación		Fase II. Recolección de la información.		Fase III. Análisis de la información e integración de la información					
09/09/2023	Presentación									
10/09/2023		Diseño de la metodología								
03/10/2023			Revisión de documentación							
29/10/2023				Aplicación de: Cuestionarios Entrevista al supervisor Observación						
30/10/2023					Análisis					
06/11/2023						Elaboración del borrador				
12/11/2023							Contraste de la descripción			
19/11/2023								Aprobación		
24/11/2023									Presentación	

Anexo 6. Transcripción de la entrevista

GUÍA DE LA ENTREVISTA	
DATOS SOCIODEMOGRAFICOS	
Nombre del puesto: <u>Presidente municipal</u>	Fecha: <u>08/ Noviembre / 2023</u>
No. Del supervisor: <u>Abrahán López Martínez</u>	Sede de trabajo: <u>SPC</u>
Grado de estudios: <u>Licenciatura</u>	Antigüedad: <u>4 años</u>
Edad: <u>39 años</u>	Lengua adicional: <u>No</u>
SOBRE LAS FUNCIONES DEL PUESTO	
<p>1. ¿Cuál es la finalidad u objetivo del puesto? <i>Las autoridades auxiliares de acuerdo con la Ley Orgánica Municipal son meramente como, valga la redundancia, son coadyuvantes a auxiliares de la autoridad municipal. En el caso de los agentes municipales, agentes de policía, en este caso en nuestro municipio tenemos un representante de la comunidad de tamarindo y ellos son las autoridades auxiliares y su función como lo establece la Ley Orgánica Municipal es meramente de informar primeramente de la situación que vive cada comunidad al cabildo, al presidente municipal periódicamente y mantener la gobernabilidad, la paz y el desarrollo en cada una de sus comunidades. Ellos son las autoridades auxiliares y también tienen la, así como tienen el derecho de recibir parte de los recursos para su gasto corriente, tienen la obligación por ley de informar mensualmente como se gastan los recursos en sus comunidades, cuáles son las necesidades, las carencias de coadyubar en la ejecución de obras y anualmente tienen la obligación de informar a sus asambleas comunitarias del estatus que guarda cada una de sus comunidades.</i></p>	
<p>2. ¿Cuáles son las actividades básicas o habituales del puesto? <i>Ellos son los encargados de dirigir los trabajos de sus comunidades de manera conjunta con la autoridad municipal.</i></p> <p><i>Ellos están pendientes las 24 horas prácticamente 24/7 durante un año que dura su ejercicio, están al pendiente de sus comunidades y nos informan constantemente si no es que prácticamente diario de cualquier situación que se presente en sus comunidades.</i></p>	

3. ¿Cuáles son las actividades periódicas del puesto?
1. *Mensualmente informan, presentan un informe mensual del gasto que tiene cada una de sus comunidades, tanto los ingresos como los egresos.*
 2. *Informan de las incidencias delictivas o infracciones, así como de los nacimientos y defunciones.*
4. ¿Cuáles son las actividades esporádicas del puesto?
1. *Participan en algunas reuniones de manera general como ayuntamiento.*
 2. *Participan en algunas mesas de trabajo con el gobierno federal o estatal.*
 3. *Desarrollamos algunas visitas de manera conjunta a las propias comunidades o asambleas esporádicas que hacemos en cada una de las comunidades*

SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

5. ¿A partir de qué edad pueden aspirar al puesto de autoridad auxiliar municipal?

No hay edad, en las comunidades no tenemos establecidos un rango de edad. Cumpliendo con la mayoría de edad, 18 años ya pueden aspirar al cargo de autoridades auxiliares. Lo único que si se requiere y si se les pide es que hayan cumplido con la reglamentación interna de cada una de nuestras comunidades. En algunos casos les piden que hayan servido, que hayan tenido algún servicio en otras no, pero siempre se piden esos requisitos y un requisito indispensable que pedimos es que sean originarios de cada una de las comunidades. Un vecindado no puede ser autoridad auxiliar.

6. A este puesto ¿Tienen acceso hombres y mujeres?

En nuestras comunidades actualmente no hemos tenido la experiencia de que una mujer ocupe el cargo de autoridades auxiliares, si ya se han integrado como tesoreras, secretarias, hasta el día de hoy no hemos tenido un cargo de autoridad auxiliar mujer, pero si puede ser. No está limitado.

Sobre los requisitos intelectuales

7. ¿Se requiere de alguna escolaridad o grado de estudios para poder realizar el trabajo?

No ninguna.

No se requiere ningún grado de escolaridad, el único requisito por mencionar es que sean originarios y obviamente vecinos de sus localidades.

8. ¿Qué conocimientos básicos se deben poseer para desarrollar apropiadamente las funciones? *Lo elemental es que sepan leer y escribir, que sepa leer y escribir sería lo elemental que le solicitamos para poder desempeñar el cargo.*

Respecto a las competencias

9. Teniendo en cuenta las siguientes competencias, me puede expresar en qué nivel se aplican en el puesto de autoridad auxiliar específicamente.

Considera usted 1) Esencial, 2) Necesario o 3) No aplicable que el puesto de autoridad auxiliar sepa:

- a) Integridad: Conducirse conforme a los valores de respeto, responsabilidad y honestidad, así como las buenas costumbres y prácticas de la comunidad a la que representa. *1) Esencial*
- b) Responsabilidad social: Proponer, planear y llevar a cabo obras públicas o actividades en beneficio de la comunidad a la que representa. *1) Esencial*
- c) Gestión: Orientarse hacia los objetivos, tomando en cuenta el recurso económico, material y humano que se dispone para lograrlo. *2) Necesario*
- d) Compromiso: Sentir los objetivos de la organización como propios y cumplir con las funciones que le corresponden para contribuir en su logro. *1) Esencial*
- e) Iniciativa: Involucrarse activamente en la planeación, organización y ejecución de las obras en beneficio de la comunidad y sus representados. *2) Necesario*
- f) Planeación: Planear y organizar las tareas asignadas a su cargo de acuerdo con las metas, prioridades, recursos y plazos para su realización. *2) Necesaria*
- g) Trabajo en equipo: Colaborar con otras personas relacionadas al puesto para el logro conjunto de los objetivos, manteniendo relaciones de respeto y cordialidad. *2) Necesaria*
- h) Solución de conflictos: Manejar situaciones conflictivas y ofrecer soluciones oportunas y adecuadas al contexto de la situación. *1) Esencial*

- i) Comunicación verbal: Escuchar, comprender y transmitir información veraz y oportuna para en un ambiente formal e informal hacia los distintos niveles de la organización. *1) Esencial*
- j) Comunicación escrita: Redactar o dictar información para informar, solicitar o avisar sobre temas relacionados a la administración hacia los distintos niveles de la organización. *1) Esencial*
- k) Conocimiento legal: Comprender el marco legal para el desempeño de sus funciones de manera adecuada y oportuna dentro de la demarcación que le corresponde. *2) Necesaria*
- l) Conocimiento contable: Comprenda términos de contabilidad básica para el manejo integro de los recursos económicos a su responsabilidad e informar adecuadamente su uso. *2) Necesaria*

Agrega: No todos lo hacen ni lo entienden, pero nosotros año con año hacemos una capacitación para el tema contable. En el mes de enero les hacemos una capacitación pa' que tengan los conocimientos básicos y elementales para la comprobación de sus recursos.

10. ¿Qué otras competencias considerarían usted, se deben poseer para desempeñar las funciones de autoridad auxiliar? *Yo pondría ahí que... la voluntad de servicio, la voluntad de servir a su comunidad y el compromiso de que su comunidad cada día este mejor, eso es lo que se requiere. Si no tienen voluntad, no pueden trabajar.*

11. ¿Cuál es el equipo o herramientas de trabajo necesarias para desempeñar sus actividades? *Podríamos meter lo básico en una oficina, computadora, vehículos y creo que con eso pueden desempeñar su trabajo.*

12. ¿Requiere dominio de una lengua adicional al español, para desarrollar su trabajo? *No*

13. En las comunidades ¿Hay alguna comunidad donde sean hablantes de alguna lengua indígena? *No, pero si tenemos tres comunidades donde las escuelas son bilingües, el zapoteco y el español, San Antonio, Comitlán y Tamarindo son tres comunidades bilingües, pero ya muy poca gente si no es que el 1% habla el zapoteco.*

14. ¿Con que experiencia debe contar (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) para poder desarrollar estas funciones? <i>Ninguna, nada más las ganas y la voluntad de servir.</i>	
15. ¿De qué materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo se hace responsable al adquirir el puesto? <i>Cuentan con oficina propia, material mobiliario propio, material de oficina propio y parque vehicular propio.</i>	
16. ¿Cuáles son las condiciones físicas y ambientales en las que tiene lugar el desempeño de las tareas del puesto? <i>No, no hay ninguna con riesgos.</i>	
17. Para el desempeño de las funciones ¿se requiere esfuerzo físico? <i>No, ninguna.</i>	
18. ¿Requiere de algún elemento que le permita mantener su seguridad? <i>Tampoco</i>	
19. ¿Alguna observación o punto que considere no se haya tomado en cuenta y lo considere esencial para el desempeño del puesto de agente municipal? <i>No.</i>	
Nombre y firma del entrevistador	Nombre y firma del entrevistado

Anexo 7. Lista de Observación

Guía de la observación	Fecha: 08/Nov/2023			
	Lugar: SMC			
<i>Lista de tareas</i>	Si/No	A	M	B
1. Abrir la oficina por la mañana y por la tarde	Si	<input type="checkbox"/>		
2. Hacer presencia en la entrega de semana de los topiles	No			
3. Hacer la limpieza de la agencia y las calles del centro	No			
4. Auxiliar a la casa de salud, comités e instituciones	No			
5. Revisar la distribución de agua potable o energía eléctrica	Si	<input type="checkbox"/>		
6. Atender a las personas que lleguen a la agencia	No			
7. Escuchar sus necesidades o quejas	No			
8. Ofrecer respuesta a los ciudadanos	No			
9. Mediar soluciones en medida de lo posible	No			
10. Organizar tequios y asambleas	No			
11. Elaborar la comprobación de gastos	Si	<input type="checkbox"/>		
12. Informar de manera mensual los gastos de cada comunidad	Si	<input type="checkbox"/>		
13. Dirigir los trabajos en sus comunidades en conjunto con la A.M.	No			
14. Estar al pendiente las 24 horas los sietes días de la semana	Si		<input type="checkbox"/>	
15. Informar de manera diaria las actividades a la A. M.	Si	<input type="checkbox"/>		
16. Mediar conflictos entre ciudadanos o intereses particulares	No			
17. Auxiliar ante desastres naturales o accidentes	No			
18. Informar sobre la incidentes, nacimientos o defunciones	No			
19. Asistir a reuniones de manera general	No			
20. Asistir y participar en reuniones de trabajo con el gobierno estatal	No			
21. Presidir las visitas a las comunidades	No			
22. Delegar actividades a suplente o comités de las instituciones				
<i>Las condiciones de trabajo</i>				
Ambiente físico				
<i>La localidad que se visitó cuenta con oficina propia que recientemente fue construida y cuenta con los servicios necesarios para el personal y usuarios del servicio.</i>				

Ruido

Teniendo en cuenta que en el patio de la agencia municipal está ubicada la cancha de baloncesto por las tardes (principalmente) suele generarse un poco de ruido mismo que es minimizado al cerrar puertas y ventanas que dan hacia ese lado.

Temperatura

La oficina no cuenta con aire acondicionado y tampoco es necesario ya que las puertas y ventanas se encargan de ventilar y evitar ascensos o descensos de temperatura.

Iluminación

Las diferentes áreas que componen la oficina están bien iluminadas.

Anotaciones

Dentro del área que comprende la construcción de la agencia municipal cuenta con los servicios sanitarios y un área de cocina que ocupan en festividades comunitarias.