

418 2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA

MANUAL PARA LA ENSEÑANZA
DEL
ANALISIS DE PUESTOS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
PRESENTA

MARIA ANTONIA ELBA GAMA BERNAL

DIRIGIDA POR: DR. JAIME A. GRADOS E.

MEXICO, D.F.

JULIO 1990



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 está 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.

I N D I C E

CONTENIDO	PAG.
PRESENTACION	1
OBJETIVO GENERAL	4
INTRODUCCION	5
CAPITULO I. DEFINICION DE CONCEPTOS	15
I.1. Definición de Análisis de Puestos	23
CAPITULO II. ANTECEDENTES	26
II.1. Autores Antiguos	28
F. Taylor	28
F. B. Gilbreth	29
H. Fayol	29
II.2. Autores Modernos	30
Elton Mayo	30
Abraham Maslow	32
F. Herzberg	32
D. McGregor	34
A. Tannenbaum	36
Blake y Mouton	36
Hersey y Blanchard	37
Odiorne	38
CAPITULO III. EL ANALISIS DE PUESTOS	52
III.1. Necesidad Legal	54
III.2. Necesidad Social	58
III.3. Necesidad de Productividad	60

CONTENIDO	PAG.
CAPITULO IV. EL ANALISIS DE PUESTOS	64
IV.1. Pasos para realizar el	64
IV.2. Metodología	66
IV.3. Requisitos	68
IV.4. Partes del	71
CAPITULO V. ANALISIS DE PUESTOS PARA EJECUTIVOS	96
CAPITULO VI. APLICABILIDAD Y UTILIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS	121
VI.1. Reclutamiento de Personal	123
VI.2. Selección de Personal	124
VI.3. Detección de Necesidades de Capacitación	125
VI.4. Programas de Capacitación	126
VI.5. Higiene y Seguridad	127
VI.6. Recursos Humanos	128
VI.7. Valuación de Puestos	129
VI.8. Asignación de Sueldos y Salarios	129
CAPITULO VII. VALUACION DE PUESTOS	133
VII.1. Método de Categorías	133
VII.2. Método de Clasificación	135
VII.3. Método de Puntos	137
VII.4. Método de Comparación de Factores	139
CAPITULO VIII. SISTEMA HAY	145
VIII.1. Bases	146
VIII.2. Descripción del Puesto	147
VIII.3. Valuación de Puestos	159
VIII.4. Factores y Subfactores	161
VIII.5. Aplicaciones	168
RESUMEN	175

CONTENIDO	PAG.
CONCLUSIONES	176
APENDICES A. Análisis de Puestos Detallado	179
B. Identificación y Firmas del A.P. (CHR)	200
C. Descripción del Puesto (P.M.)	204
D. Descripción de Puesto (P.Q.C.)	207
E. Formato para un Análisis y Valuación de Puestos	211
F. Descripción de Puestos del Empleado	215
G. Descripción de Puesto (G.I.S.)	219
H. Analisis de Posición (M.G.T.)	222
I. Descripción de Puesto (G.I.S.)	223
ANEXO I. A. Ejemplo de un Reporte Final del Análisis de un Puesto (nivel operativo)	237
1. B. Ejemplo del Reporte Final de un Análisis de Puestos (nivel de mandos medios)	247
I. C. Ejemplo de un Reporte Final del Análisis de Puestos (versión corta, a nivel operativo)	251
ANEXO II. Tablas Hay de Valuación de Puestos (cuadro sinóptico)	261
DEFINICIONES COMPLEMENTARIAS	263
BIBLIOGRAFIA	268

PRESENTACION

Toda organización tiene dentro de sus objetivos, el alcanzar un equilibrio financiero que le permita mantenerse o crecer como una empresa de éxito. Sin embargo dentro de los sistemas sociales, los procesos evolutivos de las grandes organizaciones (en general) son muy complejos y requieren de modelos que expliquen la interacción de la gran diversidad de los elementos que la conforman; es así que mediante la presentación de este escrito, se pretende hacer una breve reseña de la importancia que tiene la Psicología en el desarrollo de las organizaciones.

Desde hace varias décadas, estudiosos de las organizaciones se han preocupado por explicar los procesos mediante teorías y modelos que involucren todos los elementos contenidos en la misma, como son: Recursos Materiales, Recursos Humanos y Tecnología. Es aproximadamente por los años cuarentas, que el trabajo humano se fue organizando de una manera más técnica y sistemática, aspectos que hicieron visualizar a la organización como un gran sistema en el cual interactuaban diferentes subsistemas, que a su vez son influidos por fuerzas internas y externas dando lugar tanto a procesos económicos como sociales y psicológicos.

Es a partir de la intervención del Psicólogo en las organizaciones, cuando se observó una evolución significativa (para los recursos humanos) porque no sólo tomó en cuenta los aspectos físicos, técnicos, económicos e intelectuales; sino que además fue dando explicación a los procesos sociales, psicológicos y culturales como un todo integrado.

En la actualidad y aún contando con un equipo multidisciplinario, - las organizaciones presentan diversos problemas, entre ellos: Falta de comunicación, no adaptación al puesto, evasión de responsabilidades, liderazgo no definido y en algunos casos hasta conflictos; procesos que dificultan las tareas o funciones del puesto, además de entorpecer el desempeño de los trabajadores lo cual va en contra del adecuado funcionamiento de éstas, al no aprovechar en su totalidad los recursos materiales, téc-

nicos y humanos. De ahí que el especialista de la conducta se interese por los ambientes laborales, utilizando a la Ergonomía (entre otras) como un recurso para adecuar las máquinas al hombre; además de elaborar -- técnicas y planear espacios donde los trabajadores desarrollen sus tareas o funciones con la eficiencia requerida, pero en un ambiente apto que le permita satisfacer sus necesidades y así logren alcanzar su autorrealización.

Ahora bien, toda organización ya sea grande o pequeña requiere de una estructura firme y relativamente estable, por lo que debe contar con una infraestructura sólida pero con cierta permeabilidad a los cambios; cambios planeados, donde los elementos que la conforman estén condicionados y estructurados entre sí, que permitan la armonía entre sus diferentes subsistemas y por lo tanto un apoyo para el desarrollo adecuado de todos los sistemas. Esta infraestructura está compuesta por elementos como: Normas, procedimientos y políticas; así como una estructura organizativa (organigramas) en la que se pueden observar los diferentes niveles jerárquicos que a su vez agrupan los diferentes puestos que la integran. Por lo tanto, si los puestos forman parte de esa infraestructura, es indispensable contar con un adecuado ANALISIS DE PUESTOS por ser éste el punto de partida para cualquier intervención con el fin de optimizar la actividad laboral del complejo organizacional; además de ser el instrumento con el cual se van a registrar todas y cada una de las tareas o funciones a realizar en el puesto, de acuerdo a las normas, procedimientos y políticas establecidas por la organización; que en su conjunto son la base que sostendrá la compleja interacción de los diferentes subsistemas organizativos.

Tomando en consideración la importancia que tiene la TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS como parte integral de los sistemas organizacionales, por ser un instrumento fundamental para la intervención de todos sus procesos y sobre todo por ser éste el que registra ¿qué, cómo y cuándo? de un puesto; se presenta a ustedes un MANUAL PARA LA ENSEÑANZA DEL ANALISIS DE PUESTOS. Manual escrito en forma de historieta, que al estar ilustrado

con viñetas y utilizar un lenguaje sencillo y cotidiano, invita a su lectura, haciendo de él un manual de fácil comprensión, con la finalidad que el estudiante aprenda de una manera sencilla y rápida.

Es importante manifestar que este material, cuenta con los aspectos teóricos y prácticos que permiten en primer lugar, obtener los conocimientos acerca de la Técnica del ANALISIS DE PUESTOS; en segundo lugar, conocer la utilidad que este tipo de metodología tiene como una técnica aplicada a la elaboración del ANALISIS DE PUESTOS; y tercero la aplicación del, ANALISIS DE PUESTOS al desarrollo organizacional, dado que en toda empresa es indispensable contar con los perfiles de cada uno de los puestos, con la finalidad de obtener una adecuada administración de los Recursos Humanos; lo que dará como resultado, aunado a otros procesos internos, a una mayor productividad y un crecimiento organizacional integral más acorde a la época moderna.

Es de interés personal, que al finalizar la revisión de este MANUAL el lector haya encontrado un conocimiento útil y aplicable para la realización de la Técnica del ANALISIS DE PUESTOS.

OBJETIVO GENERAL :

Que el lector identifique la importancia que tiene la aplicación de la " TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS " dentro de las organizaciones desde el punto de vista legal, social y productivo así como para el desarrollo organizacional óptimo, de acuerdo a la información que se expone en este MANUAL.

INTRODUCCION

En la primera parte de este tema se presentan una serie de definiciones, las cuales se estarán utilizando a lo largo de esta exposición.

y cuáles son esas definiciones?

bueno... se verán entre otras, qué es : análisis, puesto, unidad específica, conjunto de operaciones,....



Lo que se pretende con esta separación de conceptos, es que se tenga una mayor comprensión de la terminología y que al ser reestructurada, permita la aplicación adecuada de la técnica del análisis de puestos en el ámbito laboral.

¡esto es interesante!

por supuesto que es interesante...pero eso no es todo lo que se presentará en el tema, además se hará una revisión histórica de cómo y cuándo surge el "Análisis de Puestos"



Se iniciará con el estudio de "Tiempos y Movimientos" (atribuido a F. Taylor, entre 1885-1915, por ser el primero en realizar una observación más sistemática de cada una de las tareas que el individuo ejecutaba al desempeñar su trabajo) hasta llegar a las Teorías de las "Relaciones Humanas" y "Motivacionales" que serán las que sienten las bases para el "Desarrollo Organizacional".

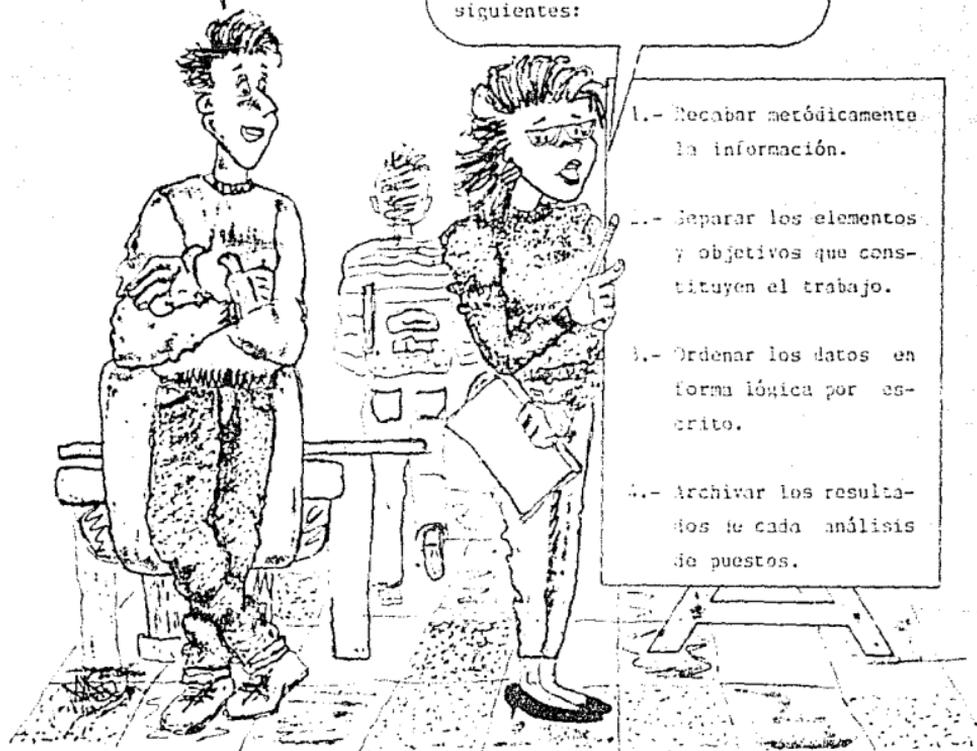


Después de haberse enriquecido con los antecedentes, se les presentará al "Análisis de Puestos" como una técnica, la cual consta de cuatro pasos.

cuáles son esos cuatro pasos?

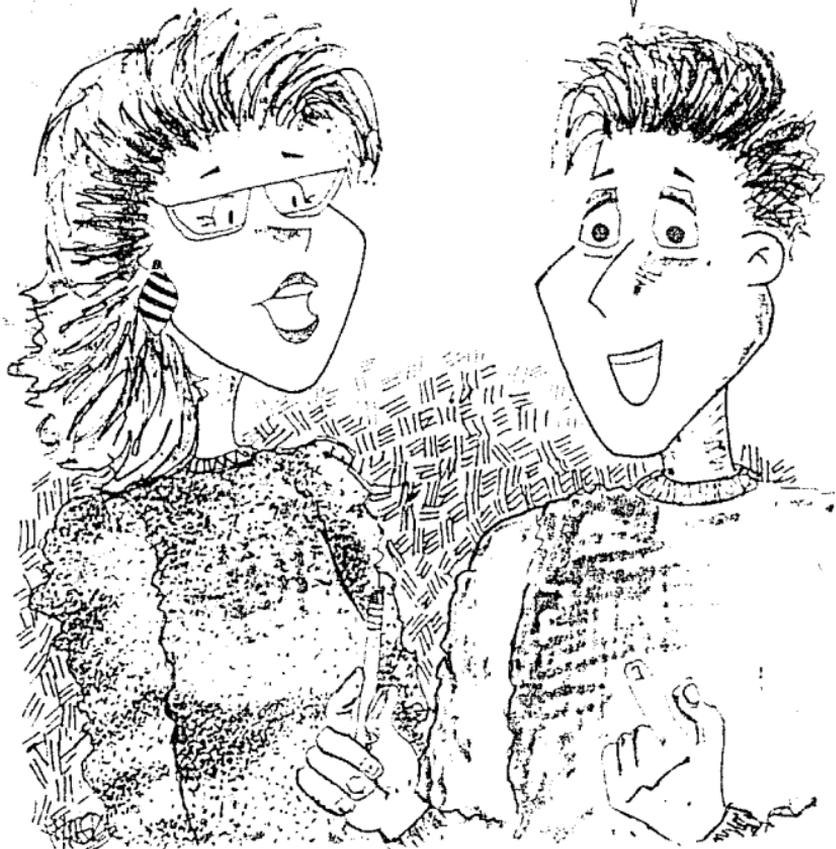
está bien...como observo que el interés por el tema va creciendo, los mencionaré en este momento, los pasos son los siguientes:

- 1.- Recabar metódicamente la información.
- 2.- Separar los elementos y objetivos que constituyen el trabajo.
- 3.- Ordenar los datos en forma lógica por escrito.
- 4.- Archivar los resultados de cada análisis de puestos.

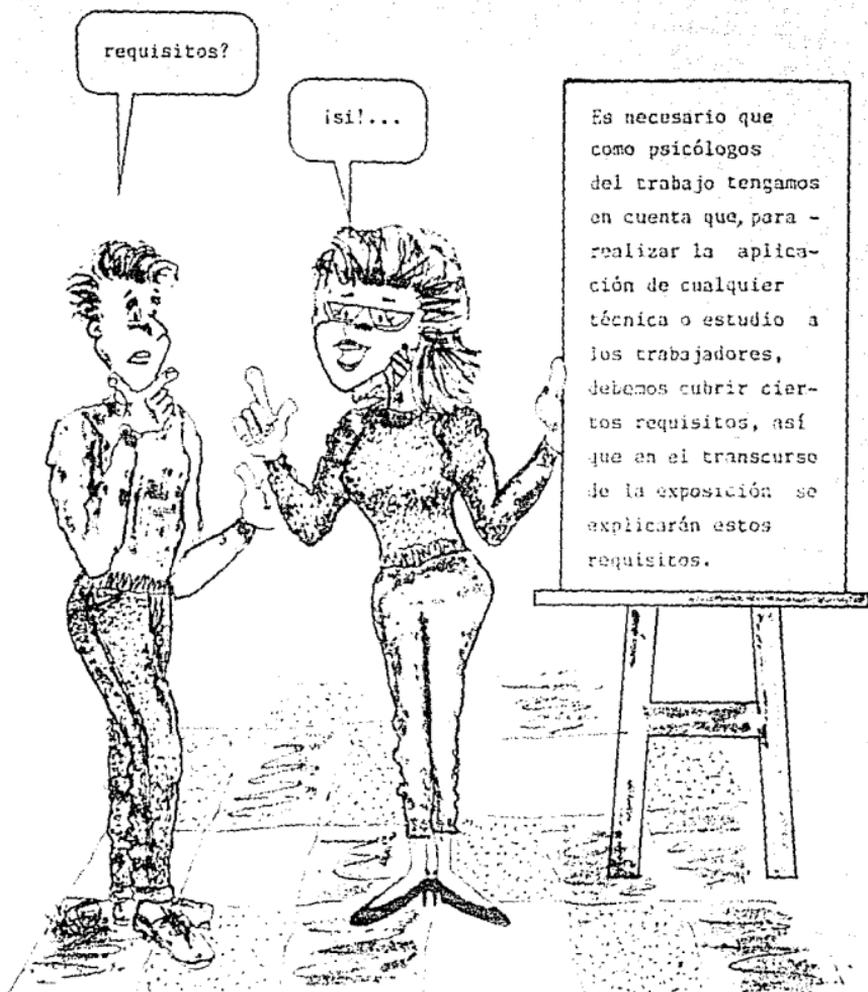


¡interesante!
¿verdad?

desde luego, pero quiero
saber más acerca de la
técnica del "Análisis de Puestos"



También se explicará en forma breve, cuáles son los requisitos para realizar un "Análisis de Puestos".

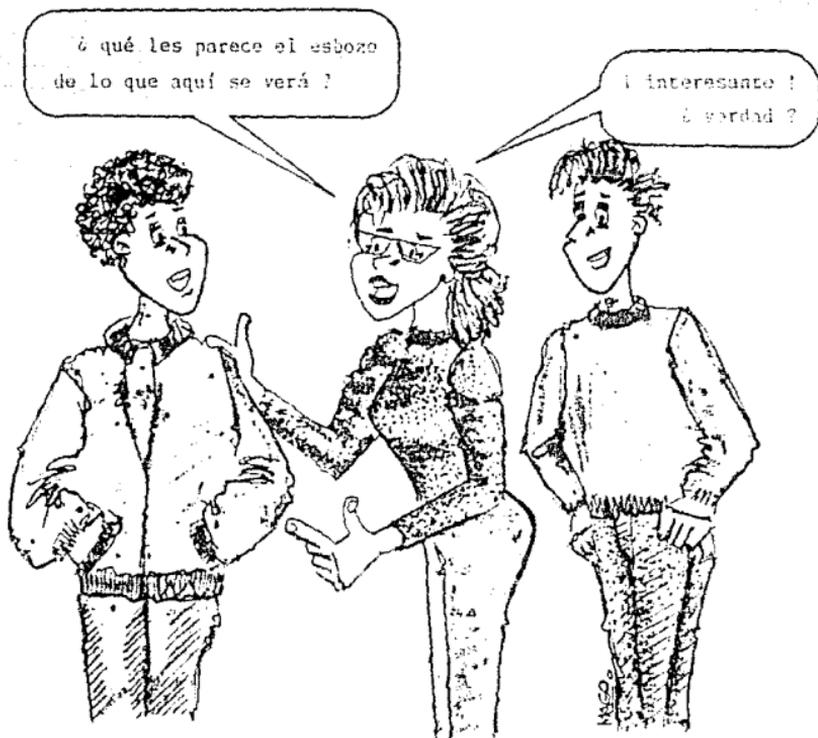


Además se presenta el formato del "Análisis de los Puestos" y las partes que lo componen, Explicadas en forma breve, estas partes son:

- * Encabezado
- * Identificación del Puesto
- * Descripción Genérica
- * Descripción Específica
- * Especificación del Puesto
- * Perfil



La Técnica del "Análisis de Puestos" es de gran utilidad dentro de las organizaciones, es por medio de ésta que puede llevarse a cabo una adecuada selección de personal. Que la persona contratada sepa lo que se espera de ella, además de valorar el desempeño del trabajador (para promoverlo de puesto, compensaciones, higiene y seguridad, entre otras).



Para finalizar se presentará el "Sistema Hay", método utilizado por diversas empresas con la finalidad de obtener un óptimo desempeño en la asignación de sueldos y salarios, entre otras. La introducción de este método, no es arbitraria, ya que tiene como base la técnica del "Análisis de Puestos".



CAPITULO I

OBJETIVO ESPECIFICO :

Al terminar este capitulo el alumno definirá los conceptos más importantes para el ANALISIS DE PUESTOS, de acuerdo a la información expuesta en este MANUAL.

DEFINICION DE CONCEPTOS

Desde el punto de vista etimológico, la palabra análisis proviene del griego "anályein" que significa "desatar". Por lo tanto es: La distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de éste. (21)

el análisis puede ser de:
contenido, contextual, dinámico,
cuantitativo, cualitativo,
multivariado, matemático,
espectral, estático, marginal.

oh!... pero en psicología
que tiene que ver el
análisis?



Es de suma importancia debido a que la Psicología estudia la conducta, y siendo el trabajo una serie de pautas de conducta, es al psicólogo del trabajo al que atañe el estudio de ésta.

Ahora bién, en psicología la palabra "análisis" se conoce como la -descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar -sus componentes y sus mecanismos. (21)



puesto proviene del latín "positu" que significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad, oficio o ministerio. (21)



Es importante conocer la etimología de las palabras clave para así poder ubicarlas dentro de un contexto, en este caso, dentro de la psicología del trabajo. Sin embargo, también debemos conocer las definiciones que nos dan otros autores acerca de la misma palabra.

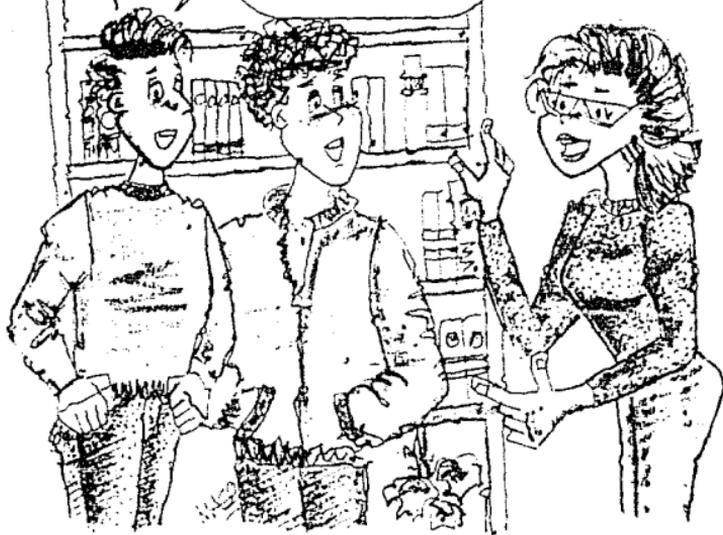
Es así que Reyes Ponce (1984) define al puesto como: El conjunto - de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (12)

conjunto de operaciones ?

bien....
ya quedó claro lo
que es conjunto de
operaciones....

si... se denomina conjunto
de operaciones a todas y cada
una de las actividades que rea
liza el individuo, ya sea en
forma periódica o eventual (12)

.... pero que son
las cualidades,
responsabilidades y
condiciones ?



¡ excelente pregunta !

* Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea. (12)

* Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral (12) Pueden ser en: equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.

* Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio ambiente en las cuales va a desempeñarse el individuo.

se aye complicado pero interesante



La ocupación de acuerdo a Reyes Ponce, es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre si una íntima relación funcional. (12)

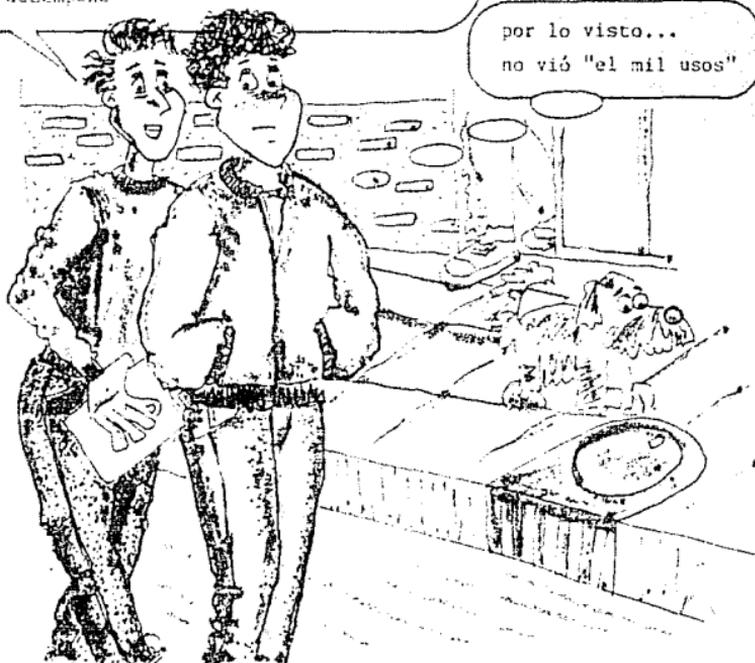


Se debe tener en cuenta lo anterior para tener una idea clara de lo que es un puesto en el trabajo.

La especificidad del trabajo se refiere a: Que el trabajo es una unidad específica y que difiere de otros puestos tanto por su naturaleza como por las operaciones y requisitos que deben cubrirse en cada uno de los puestos.

por lo tanto, el puesto es impersonal...es decir que cada uno de los puestos es independiente del individuo que lo desempeña

por lo visto... no vió "el mil usos"



* Película que trata de un campesino que llega a la ciudad en busca de trabajo. En su larga búsqueda se desempeña en diversos puestos, de los cuales siempre sale huyendo.
- Actor principal: HECTOR SUAREZ - Director: ROBERTO G. RIVERA

Otro concepto que es importante conocer es el del Título del Puesto ya que es el término con el cual se denomina al conjunto de actividades o tareas que se realizan como una unidad específica e impersonal. (12)

Es necesario apuntar que Arias Galicia en su obra de Administración de Recursos Humanos (1934), define al puesto de la misma forma que Reyes Ponce en su obra de Análisis de Puestos (1934).



Como un ejemplo cabe mencionar al puesto de "CONDUCTOR" en una estación televisora, y el puesto de "CONDUCTOR" en un automóvil. En el primero, se refiere a la persona que conduce un programa de televisión; en el segundo, se refiere a la persona que conduce un automóvil, autobús, u otro medio de transporte. A este puesto (el segundo), también se le conoce con los nombres de : "PILOTO" y "MANEJADOR".

Por lo expuesto en las líneas anteriores, es conveniente tener bien definidas las tareas que se llevan a cabo en el puesto y la mejor forma es aplicando el Análisis de Puestos. A continuación, observemos las diferentes definiciones que del mismo dan algunos autores.

I.I. EL ANALISIS DE PUESTOS ES:

- * Un conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que en un marco de ciertas condiciones de trabajo, constituyen la labor corriente de un individuo. (13)
- * La determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás. (13)
- * La definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización. (13)
- * La separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto. (12)
- * El método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos que debe satisfacer la persona -- que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado. (1)
- * La información reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones de un puesto. (7)

- * Un procedimiento sistemático orientado a recopilar información sobre la manera en que llevan a cabo los trabajos y las características personales que requieren. (W.C. Howel 1979) (13)
- * Estudios definidos que determinan que tipos de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos. (6)

como ustedes podrán observar, cada una de las definiciones anteriores de una u otra forma coinciden en los elementos constitutivos del "Análisis de Puestos"

¡fabuloso!

¡interesante!
pero mejor voy a leer lo que sigue



De acuerdo a las definiciones anteriores y para los fines que persigue este manual, presento la siguiente definición:

ANALISIS DE PUESTOS ES: El conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo con la finalidad de evitar la fuga de responsabilidades, entre otras y así lo desempeñe en forma eficaz y eficiente.

CAPITULO II

OBJETIVO ESPECIFICO :

Al terminar este capítulo el alumno identificará a los diferentes teóricos que intervienen en el ANALISIS DE TAREAS de acuerdo a la información expuesta en este MANUAL.

II.1. AUTORES ANTIGUOS

Los primeros estudios que se hicieron acerca del análisis del trabajo fueron realizados por F. Taylor a fines del siglo XIX, a dichos estudios se les denominó "Tiempos y Movimientos", la idea fundamental de Taylor, era la de analizar las operaciones de trabajo en sus detalles, más minuciosos con el objeto de conocer como debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente. Estos estudios los realizó en 1878 en Midvale Steel Company. Además propuso el pago de incentivos monetarios para garantizar la eficiencia en los trabajadores. H. Emerson fué uno de los principales colaboradores de Taylor, buscó simplificar los métodos de trabajo a menor costo. Paralelamente, los Gilbreth, dan a conocer sus estudios acerca de los "micromovimientos", los cuales determinan los movimientos elementales para realizar una tarea "cronociclografía" que determina la rapidez de los movimientos.



Es la Teoría de H. Fayol, (Francia 1916) la que propone un método científico para acumular una serie de conocimientos por medio de la observación, recopilación e interpretación de los hechos. La preocupación principal de Fayol, fué la de la eficiencia a nivel de toda la organización, y aunque Taylor y Emerson ya habían planteado los Principios de la "Administración Científica", es a H. Fayol a quien se le atribuye más directamente.

para los autores de la Administración Científica, las motivaciones del trabajador se basan en lo que ellos llamaron "homo economicus", es decir más trabajo por más dinero



.... pero, ésto no es todo, así como Taylor tuvo muchos seguidores, hubo otros que se opusieron a su escuela, éstos opinaban que él sólo trataba de obtener más trabajo de los operarios y que sus métodos no eran científicos. Es así, y muy opuesta a los principios de Taylor que nace la escuela de las "Relaciones Humanas"

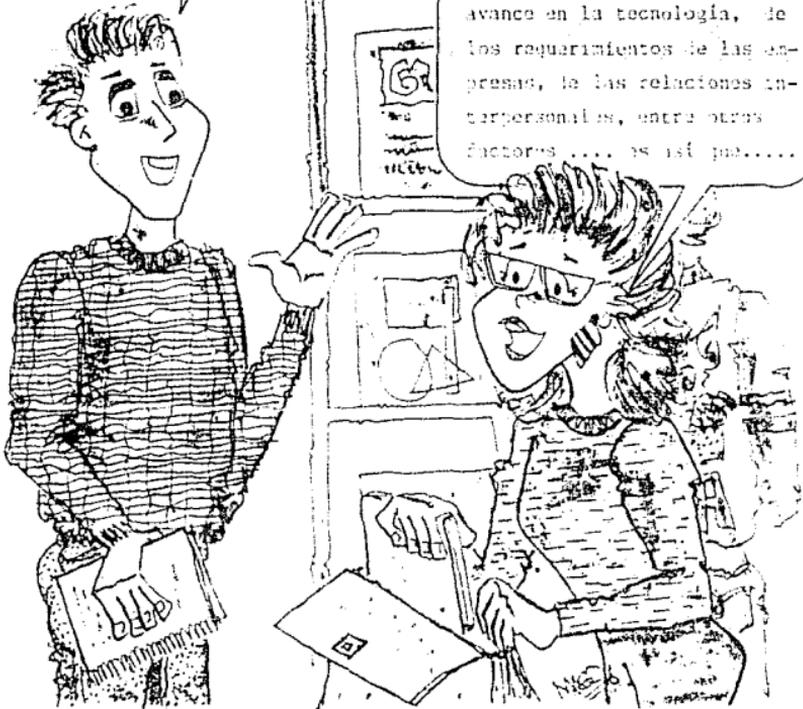


II.2. AUTORES MODERNOS

De acuerdo a toda la información recibida, se puede observar que, - es a partir de E. Mayo que surge una etapa muy diferente en el desarrollo de las organizaciones, es decir que ha llegado la etapa de la vida moderna en la cual los requerimientos de la sociedad son mayores y que por lo tanto las organizaciones deben también evolucionar.

...y a qué se refieren cuando hablan de la evolución de las organizaciones ?

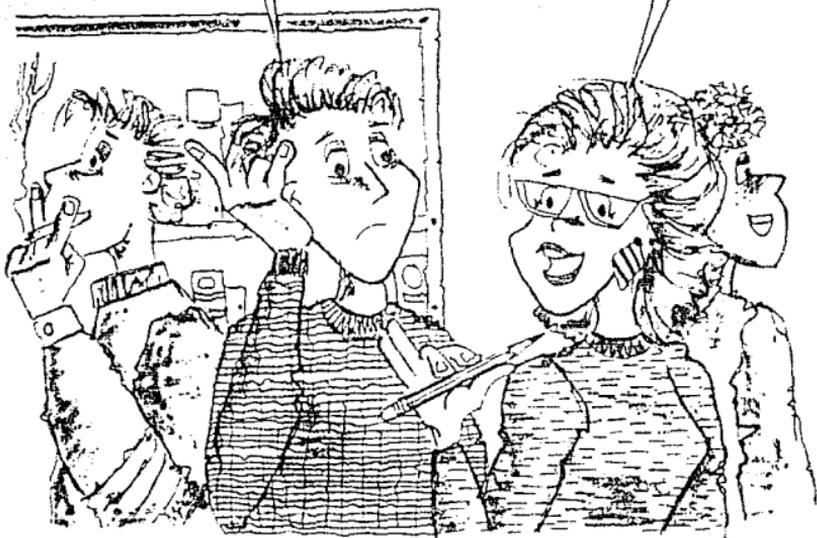
De acuerdo a lo que he leído en algunos libros, esta evolución se da a partir del avance en la tecnología, de los requerimientos de las empresas, de las relaciones interpersonales, entre otros factores es así no....



E. Mayo y sus colaboradores llegan a la conclusión por estudios realizados en Howthorne (1927-1932), que la motivación de los trabajadores no es siempre de tipo económico como aseguraba F. Taylor, sino que había otros motivos por los cuales el trabajador se conducía con eficiencia y que era a partir de la relación informal que se establecía entre los individuos y sus jefes, lo que provocaba una energía diferente que desencadenaba en una mayor eficiencia.

.... pero la escuela de E. Mayo no es principalmente humanista, y por lo tanto está fuera de contexto de acuerdo al "Análisis de Puestos"?

tienes razón.... pero no te desesperes y sigamos el desarrollo de este planteamiento



Como se ha observado, a pesar del cambio sufrido en cada una de las diferentes escuelas, no se puede ignorar que dentro de todas, el trabajo es la parte esencial y que aunque las relaciones entre los individuos se van humanizando, las tareas son desempeñadas una a una como un proceso.

así surgen otras teorías, entre ellas las "Motivacionales", y mientras F. Herzberg propone la teoría de "Los Dos Factores" (insatisfactorios o higiénicos y satisfactorios o motivadores) hacia los aspectos externos del individuo. Por otro lado, la teoría de A. Maslow dice que el hombre trabaja para satisfacer diferentes necesidades que lo lleven a la autorrealización

todo esto es muy interesante.... pero que relación tiene con el "Análisis de Puestos"

¡ eso vamos!



Si tomamos en cuenta la revisión que se ha hecho acerca de los diferentes planteamientos que dan los autores hasta aquí mencionados, se puede deducir que: La relación que existe, es que cada uno fue aportando - con sus estudios en el análisis del trabajo diferentes elementos para el desarrollo productivo de las organizaciones; además de sentar las bases para que otros autores profundizaran y ampliaran los conceptos señalados por ellos.

ahora bien, mientras más compleja es una organización se requiere que las funciones o tareas que se desarrollan en cada puesto, estén bien definidas y esto se logra por medio del análisis de Puestos

ahora continuemos con los antecedentes históricos

¡ Interesante !

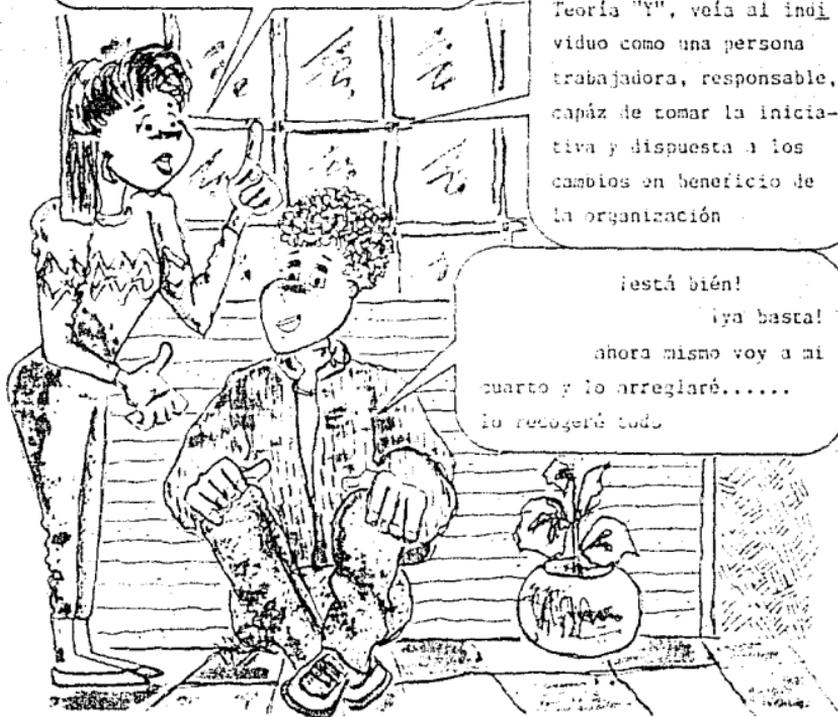


Después de E. Mayo, surgen otros teóricos y aunque la escuela Tayloriana sigue su curso, (ésto se puede observar con los estudios de H. Ford y de Carl G. Lange Barth). así en 1960, D. Mc. Gregor plantea las teorías "X" y "Y". Según estas teorías, el hombre era visto en dos formas, una:

la Teoría "X", veía al hombre como un ser flojo e irresponsable carente de iniciativa y resistente a los cambios

....por otro lado, la Teoría "Y", veía al individuo como una persona trabajadora, responsable, capaz de tomar la iniciativa y dispuesta a los cambios en beneficio de la organización

¡está bien!
¡ya basta!
ahora mismo voy a mi cuarto y lo arreglaré.....
lo recogeré todo



Si observamos las premisas y las estrategias que D. McGregor expone en la teoría "X", nos daremos cuenta que F. Taylor veía al hombre de acuerdo a esta teoría, y por lo tanto buscó principios y normas que permitieran lograr un mayor rendimiento tanto en la mano de obra, como en ahorro de tiempo y materiales.

PREMISAS

A las personas por naturaleza:

- * No les gusta trabajar
- * Evita toda responsabilidad
- * Trabaja sólo por dinero
- * Carece de iniciativa
- * Es indiferente a las necesidades de la empresa
- * Es resistente a los cambios
- * No es muy lista

ESTRATEGIAS

A las personas hay que:

- * Vigilarlas estrechamente
- * Asignarle tareas simples y repetitivas
- * Premiarlas o castigarlas
- * Establecerle controles estrechos

(2)

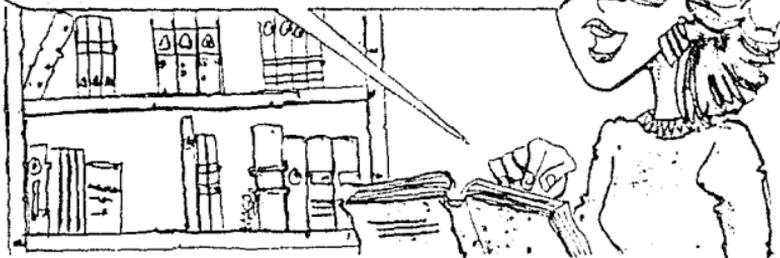
Para F. Taylor cuyo principal objetivo era el de la productividad, solo vió al hombre como un engrane más de una máquina, siendo suficientes para él los factores físicos, económicos y técnicos.

De esta manera, mientras la teoría "X" plantea un control estrecho para los trabajadores, la teoría "Y" propone un cambio en los valores acerca de la naturaleza del hombre. Esto se va dando en beneficio tanto del individuo como de la organización.

Es a partir de D. McGregor y sus seguidores que se forma la corriente moderna, donde se consideran los aspectos físicos, intelectuales, económicos, psicológicos, sociales, técnicos y culturales pero ya como un todo integrado.

Más tarde Tannenbaum, detalla como debe ser una organización formal. El describe una forma estructural para el desarrollo del trabajo, esto es desde qué se va a hacer, hasta quiénes lo harán; una estructura formal dentro de la organización, un esquema que indique con claridad el nivel organizacional. Además el considera que la gente es intercambiable y puede ser sustituida, por lo tanto siempre será independiente del puesto que desempeñe dentro de la misma.

así entre otras teorías, surge la de Blake y Mouton (1964) con la "Rejilla Gerencial", donde describen a diferentes tipos de gerentes en una escala del 1 al 9. Esta escala nos muestra por un lado, el Interés por la Gente, y por el otro, la Preocupación por la Tarea



Si bien Blake y Mouton habían representado en la "Rejilla Gerencial" el modelo de su teoría del "Liderazgo", Hersey y Blanchard toman el modelo y le agregan una dimensión denominada por ellos como "Madurez". Con este modelo no sólo se toma en cuenta la actitud de los líderes en sus diferentes estilos, sino además se observa la conducta de eficiencia en los colaboradores.

este modelo da origen a la teoría del "Liderazgo Situacional"

en ella nos dicen que la eficiencia depende del grado de madurez que tengan los grupos de trabajo, y en la medida en que jefe y colaboradores se adapten a las situaciones organizacionales.... de ahí que....



Las teorías del "Liderazgo" marquen una etapa de suma importancia para el desarrollo organizacional. Ahora, el administrador no sólo ordenará a sus colaboradores las tareas a realizar en su puesto de trabajo, sino que mediante la capacitación, los preparará para alcanzar la madu-

rez que les permita pasar a otro estilo de dirección, donde las funciones y decisiones en el cumplimiento de objetivos le serán delegados como una forma de actuar en beneficio tanto de la institución como personal.

otra de las teorías que tiene gran importancia es la de "La Administración por Objetivos", siendo George S. Odiorne uno de sus máximos exponentes. Esta teoría plantea que: ...



Es necesario que las organizaciones evolucionen, pero que para que esto suceda, tanto los gerentes superiores como los colaboradores, deben de definir cuáles son las metas que quieren alcanzar, puesto que estas - metas también llamadas objetivos, incumben a ambas partes; además....

... que no sólo se deben cumplir esas metas, sino que además se realizarán de la mejor manera, es decir con eficacia y con eficiencia

Ésto quiere decir que la "Administración por Objetivos" es un método en el cual las metas son definidas conjuntamente con el superior? ... y que las responsabilidades son específicas para cada posición en función de los resultados esperados? ... y además que éstos pasan a integrar los patrones del desempeño?

así es... pero retomemos la teoría "Y" de D. McGregor para obtener una mayor comprensión de la "Administración por Objetivos"



El objetivo que propuso D. McGregor para la teoría "Y", menciona lo siguiente:

" Que todos los subordinados participen en la fijación de las metas de la organización, para lograr una mayor -- efectividad en el trabajo y la satisfacción personal "

(2)

Para lograr este objetivo planteo las siguientes premisas y estrategias:

PREMISAS

Si las personas por naturaleza:

- * Ven al trabajo como un juego
- * Gustan de asumir responsabilidades
- * Gustan de aportar ideas para el logro de metas en la organización
- * Tienen iniciativa y desean realizarse como personas
- * Poseen más aptitudes de las que utilizan en el trabajo

ESTRATEGIAS

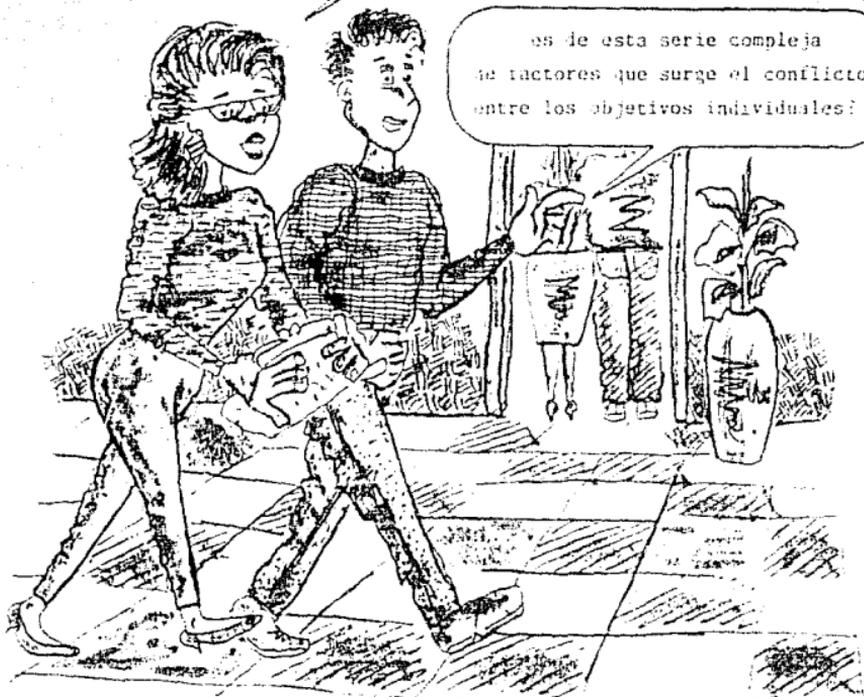
Por lo tanto a las personas hay que:

- * Darles la oportunidad de participar en la fijación de los objetivos de la organización
- * Hacerlas responsables de su autodirección y autocontrol
- * Motivarlas para que desarrollen todas sus potencialidades

Ahora bien, para la Administración por Objetivos la aportación de D. McGregor fue de vital importancia, por ser la base de su estructura, además de ampliar los conceptos en provecho tanto de la organización como de los colaboradores (subordinados).

.... pero eso no es todo, sino que con todas estas teorías, y principalmente con las de Maslow y Mc. Gregor nace el "Desarrollo Organizacional" que en sentido estricto, es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico" (Chiavenato,1976). Aunque en el sentido amplio el Desarrollo Organizacional (D.O.) surge a partir de una serie compleja de factores

es de esta serie compleja de factores que surge el conflicto entre los objetivos individuales?



Según Chris Argiris, los principios de la organización formal hacen exigencias a los individuos que la componen, siendo algunas de esas exigencias incongruentes con las necesidades de los individuos. de ahí que surgen la frustración, el conflicto y el fracaso. Esto se debe a que los intereses de los trabajadores no son los mismos que los de las organizaciones. (5)

Para que estos conflictos se solucionen, los interesados llevarán a cabo pláticas conciliatorias que los lleven al planteamiento de objetivos acordes a los intereses de ambas partes.

los trabajadores demandamos
¡ mejores condiciones de trabajo !

la organización requiere
de una mayor producción !



Consultando algunas de las definiciones que del Desarrollo Organizacional se dan, encuentre que Wendell F. y Bell C. lo definen como:

" En esfuerzo a largo plazo, tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración basada en la forma de pensar del organismo mediante el empleo de la teoría y la tecnología, de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de las actuaciones ". (11)

Mediante la definición anterior, podemos observar como es a través del Desarrollo Organizacional que se busca no sólo la eficacia y la eficiencia de los diferentes subsistemas, sino que además, se requiere de un proceso de cambio para el mejoramiento tanto de las organizaciones como de los recursos con que se cuenta; llamense tecnológicos, materiales o humanos.

Con el Desarrollo Organizacional, se busca el cumplimiento de los objetivos tanto de los empleados como los de la organización; un sistema capaz de renovarse así mismo por medio de la retroinformación de los diferentes subsistemas que la conforman, y de esa manera ubicar responsabilidades y toma de decisiones, así mismo aumentar la conciencia y la cooperación entre los grupos que la constituyen con la finalidad de alcanzar la calidad total.



TEORIA	EL ANALISIS DE PUESTOS ES IMPORTANTE POR:
<p>TIEMPOS Y MOVIMIENTOS F. Taylor Ing. E.E.U.U. (1856-1915)</p>	<p>Al contar la organización con puestos donde las tareas fueran sistemáticas, la productividad se elevaría; además que al ser las tareas de un puesto independientes de la persona que lo ejercita, los individuos pueden ser entrenados para realizarlas de acuerdo a las normas establecidas por la misma.</p>
<p>ADMINISTRACION CIENTIFICA H. Fayol Ing. Francés (1841-1925)</p>	<p>Ve a la organización en forma más científica, donde las funciones de cada uno de los puestos que la conforman se interrelacionan entre sí en forma dinámica, por lo que el éxito de la empresa va a depender de la eficiencia con la cual sea dirigida por los administradores.</p>
<p>RELACIONES HUMANAS Elton Mayo Psicólogo Australiano (1880-1949)</p>	<p>Su condición de psicólogo hace que enfoque su atención en las <u>condiciones ambientales</u> y en las <u>relaciones sociales</u> (formales e informales) que los trabajadores mantenían en su jornada diaria. Después de sus estudios en Hawthorne, concluyó que para lograr la armonía en el trabajo, así como la eficiencia en la productividad era necesario tomar en cuenta las condiciones tanto fisiológicas como psicológicas y sociales que a la vez de dar éxito a la organización hace que los individuos se sientan <u>satisfechos</u> en lo personal.</p>
<p>PIRAMIDE DE NECESIDADES HUMANAS A. Maslow Psicólogo 1954 *</p>	<p>El individuo trabaja para satisfacer necesidades, por lo cual su comportamiento en el trabajo va a depender tanto del ambiente, como de las actividades que desempeñe en su puesto. Por lo que un adecuado ambiente laboral y realizar tareas en las cuales demuestre su capacidad, le darán la satisfacción a sus necesidades. Esto se debe a que el hombre por naturaleza busca su "autorrealización".</p>
<p>"DUAL" F. Herzberg Psicólogo Motivacional 1960 *</p>	<p>Los factores "higiénicos", (sucedida, relaciones de trabajo deficientes, inseguridad en el empleo, salarios no justos) provocan la insatisfacción del individuo. Por otro lado los factores "Motivacionales", (responsabilidad, iniciativa, reconocimiento, retos del puesto) tienen una íntima relación con el puesto de trabajo los cuales darán como resultado la satisfacción del individuo motivándolo a realizar su trabajo eficientemente. Es conveniente observar que los factores higiénicos funcionados al convertirse en positivos van a quitar la insatisfacción de la persona pero no así le darán la satisfacción.</p>

* Año aproximado en que aparece la teoría

TEORIA	EL ANALISIS DE PUESTOS ES IMPORTANTE POR:
<p>"X" "Y" D. McGregor Ps. E.E.U.U. (1906-1964)</p>	<p>La teoría "X" representa las concepciones tradicionales, donde el individuo realiza una a una las tareas de su puesto de trabajo, bajo una estrecha supervisión para que alcance los objetivos marcados por la empresa.</p> <p>La teoría "Y" representa la concepción moderna de la naturaleza del hombre; un hombre capaz de desarrollar todas sus potencialidades en el cumplimiento de los objetivos del puesto pero a la vez buscando la satisfacción a sus necesidades.</p>
<p>ORGANIZACION FORMAL A. Tannenbaum 1956 *</p>	<p>Contar con una estructura organizativa donde la autoridad, las funciones, los métodos y compensaciones estén bien definidos; esto da como resultado una organización formal donde cada uno de los individuos puede ser intercambiable de puesto de acuerdo a sus aptitudes y potencialidades, siempre en busca de un "status", en nivel jerárquico más alto que satisfaga sus necesidades y lo lleve a su desarrollo personal.</p>
<p>PARRILLA GERENCIAL R. Blake y J. S. Mouton 1964 *</p>	<p>La aplicación de la Parrilla Gerencial dentro de las organizaciones, como una forma de relación entre la gerencia (líder) con sus colaboradores; es una forma de dirigir en forma óptima, delegándoles funciones que ellos cumplirán de acuerdo a los objetivos establecidos para cada puesto o grupo de puestos, de ahí que conocer las funciones y objetivos del puesto sean importantes para que toda persona que esté involucrada cumpla de acuerdo al tipo de dirección o liderazgo al cual esté sometido dentro de la organización.</p>
<p>LIDERAZGO SITUACIONAL K. Blanchard 1969 *</p>	<p>En todo, puesto de trabajo, la organización requiere de individuos capaces para realizar las tareas, pero además, de líderes (gerentes) que tengan una visión amplia de la madurez de sus colaboradores (subordinados) para así llevarlos de un "¿qué, cómo, cuándo y dónde?" a la toma de decisiones de acuerdo a los objetivos de la misma; sin perder de vista que el liderazgo se da, de acuerdo a la situación que vive el grupo, y que en determinado momento, esta situación marcará el poder que tiene el líder sobre el grupo.</p>
<p>ADMINISTRACION FOR OBJETIVOS G. Odiorne 1965 *</p>	<p>En toda organización las metas a alcanzar deben ser discutidas conjuntamente tanto por administradores como por gerentes y colaboradores; la finalidad debe ser el crear metas comunes de acuerdo a los objetivos de cada uno de los puestos. Los objetivos de cada puesto deben estar planeados de tal forma que los individuos al realizar sus funciones para cumplir con ellos, éstos se interrelacionen para obtener los resultados finales esperados por la organización.</p>

* Año aproximado en que aparece la Teoría

TEORIA	EL ANALISIS DE PUESTOS ES IMPORTANTE POR:
DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)	Para que se de un adecuado Desarrollo Organizacional es importante contar con una infraestructura sólida que soporte los cambios que se han ido generando a través del tiempo y los que se planearán a largo plazo. Este debe abarcar a toda la organización y debe de recibir el apoyo de todos los que laboran en ella, ésto es desde la directiva, hasta los trabajadores a nivel operativo, todo en el cumplimiento de metas comunes.

Es conveniente recordar que Max. Weber, sociólogo y economista alemán (1864-1920) influido por los problemas sociales de la época, y sobre todo la discriminación, el favoritismo y el nepotismo dentro de la industria, le hicieron concebir su teoría de la Burocracia. Con esta teoría buscaba construir un sistema más racional e impersonal para la organización, donde la meta principal era realizar todas las tareas con un máximo de eficiencia, para lo cual era necesario observar algunas normas como: Contar con una estructura organizativa estática, la descripción de las tareas, la especialización y una supervisión estrecha con lo cual permitiría evitar errores y/o controlar conductas desfavorables como: paternalismo y favoritismo. (entre otras) El pensamiento de Max Weber predominó en las últimas décadas del siglo XIX y primeras del XX.; hecho que se ve reflejado al observar que algunos de los puntos de su teoría, han servido de fundamento para otras teorías, con las modificaciones, ampliaciones o supresiones necesarias.

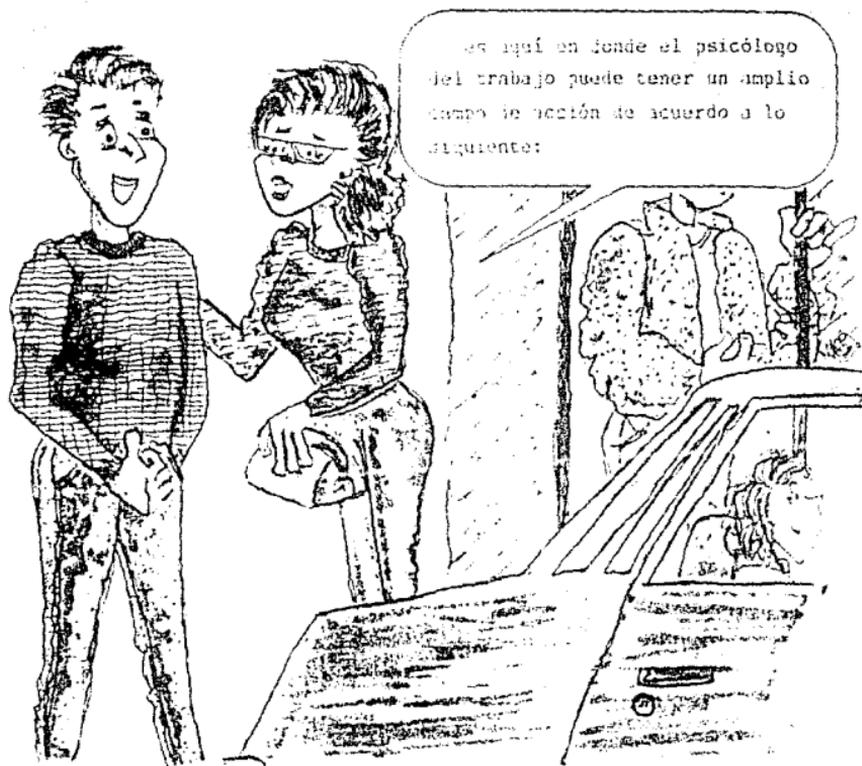
Al observar el cuadro anterior se darán cuenta que los cambios se van dando en una escalada que va desde Analizar los Puestos Operativos hasta llegar a los complejos niveles Gerenciales; donde vistos a la luz de las teorías: motivacional de A. Maslow y "Y" de D. McGregor, marcan la etapa moderna que advierten la naturaleza del hombre capaz de alcanzar su realización de acuerdo a sus motivaciones. Es así que el interés de los teóricos ya no se centre sólo en los niveles bajos (operativos) de la organización, puesto que ahora se sabe que el hombre es capaz de desa

rollar toda su potencialidad en busca de su satisfacción; ahora lo que interesa es la búsqueda de dirigentes (líderes) capaces de encausar a -- los trabajadores al cumplimiento de metas. Es a partir de Blake y Mouton (en forma más marcada) que las teorías son enfocadas a los niveles de la alta gerencia, donde tiene gran relevancia contar con líderes que dirijan al personal a su cargo al cumplimiento de metas y objetivos eficientemente para lograr un D.O. óptimo.

Hoy día algunos seguidores del D.O. opinan que el ANALISIS DE PUESTOS no debía existir o que es obsoleto para éste, debido a la superespecialización de las tareas y a la acelerada interacción de los subsistemas de la organización; sin embargo, debemos recordar que un puesto es impersonal y que aún conteniendo una sólo tarea ésta es el puesto y por lo tanto es específica de él, es la esencia del mismo y como consecuencia independiente de quién lo ejecute.

En conclusión, los puestos forman parte de la esencia de toda organización por lo que el ANALISIS DE PUESTOS es indispensable para realizar las funciones de éstos con la eficiencia adecuada, de ahí que al observar las aportaciones de cada uno de los autores revisados en este capítulo nos habremos dado cuenta de la creciente evolución de las teorías y la importancia de cada una de ellas para el logro de la productividad en las organizaciones.

Pero lo mejor y más importante de todo, es que la aportación de todos y cada uno de los teóricos, hacen que poco a poco se vayan tomando - ya no sólo los aspectos físicos y económicos del trabajo, sino que se van incluyendo aspectos sociales, intelectuales, técnicos, culturales y psicológicos.



Que siendo la psicología una disciplina que estudia la conducta, el psicólogo del trabajo va a estudiar la conducta laboral, ya que la conducta laboral no es otra cosa que el conjunto de tareas, responsabilidades habilidades y aptitudes físicas e intelectuales que conforman una unidad de trabajo a la cual se le denomina como "Puesto".

y al desglosamiento de toda esta
unidad se le denomina

"ANÁLISIS DE PUESTOS"

... ahora, les invito
a conocer la Técnica del
"Análisis de Puestos"
como una necesidad



AUTOEVALUACION

- 1.- Mencione por lo menos a cinco de los teóricos que intervienen en la evolución de las organizaciones.
- 2.- A quién se atribuye el ANALISIS DE TAREAS y cuál es su teoría ?
- 3.- ¿ Quién da a conocer la cronociclografía ?
- 4.- H. Fayol es considerado cómo?
- 5.- La teoría de las Relaciones Humanas es de:
- 6.- ¿ Cómo se denominan las teorías de A. Maslow Y Hersberg ?
- 7.- Mencione brevemente las teorías de D. McGregor.
- 8.- ¿ Qué relación tiene la teoría "X" de D. McGregor con los estudios realizados por F. Taylor ?
- 9.- ¿Cuál es la aportación de A.S. Tannenbaum para el desarrollo de las organizaciones ?
- 10.-La Rejilla Gerencial es una contribución de:
- 11.-Describa brevemente la teoría del Liderazgo Situacional y diga quién o a quienes se atribuye ?
- 12.-La Administración por Objetivos se atribuye a:
- 13.-¿ Qué relación tiene la teoría "Y" de D. McGregor con la de la Administración por Objetivos ?
- 14.- El Desarrollo Organizacional plantea que:

CAPITULO III

OBJETIVO ESPECIFICO :

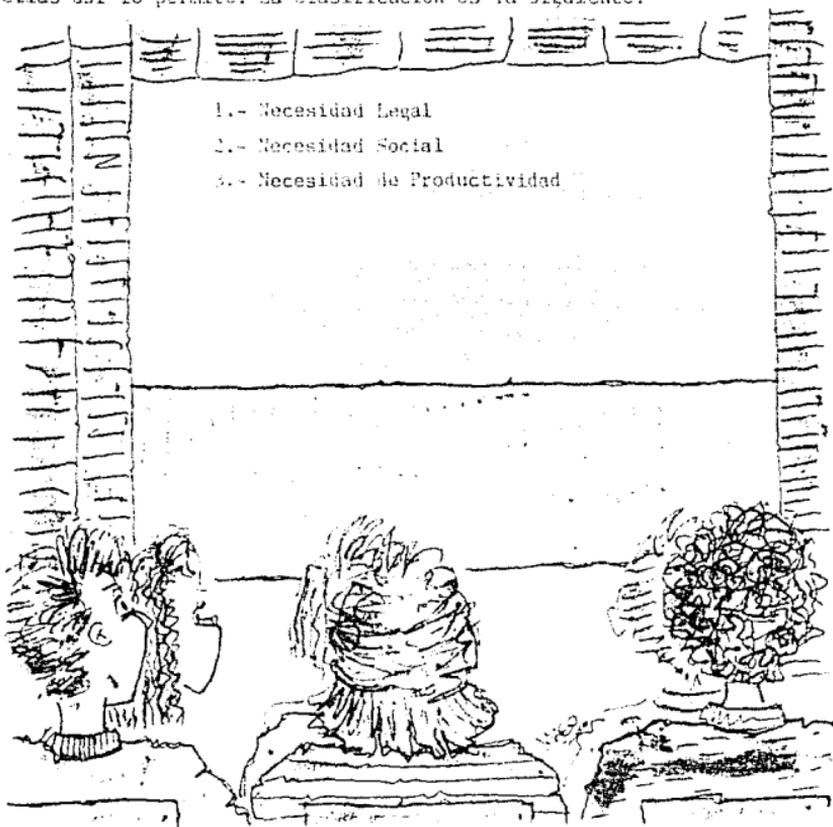
Al terminar este capítulo el alumno conocerá el porque se considera una necesidad la aplicación del ANALISIS DE PUESTOS en toda organización, de acuerdo a la información expuesta en este MANUAL.



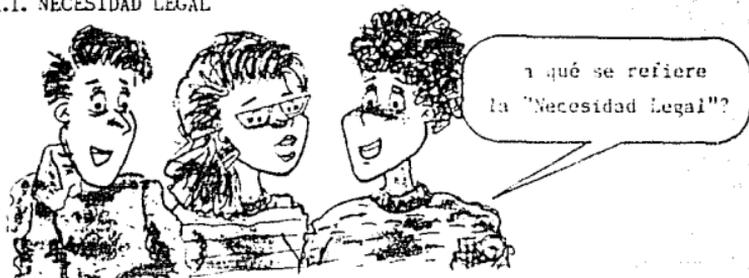
LA TECNICA
DEL
ANALISIS DE PUESTOS
COMO
UNA NECESIDAD

De acuerdo a las características tan especiales que toda organización tiene, se ha observado que la "Técnica del Análisis de Puestos" es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona "adecuada", - como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación. Es así que la clasificación que hacen autores como: Barajas Medina (1978) sea amplia y detallada; sin embargo para efectos de este "Manual", se observarán como un todo integrado, puesto que la interrelación que existe entre ellas así lo permite. La clasificación es la siguiente:

- 1.- Necesidad Legal
- 2.- Necesidad Social
- 3.- Necesidad de Productividad



III.1. NECESIDAD LEGAL



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

Para prevenir conflictos en las relaciones laborales, es necesario ver que dicha relación, quede bien aclarada en documentos, y dichos documentos fincan sus bases en la "Ley Federal del Trabajo", es así que en el "Artículo 25 fracción III se establece que:

A cartoon illustration of a woman with glasses and a thoughtful expression. She has a speech bubble coming from her mouth. The speech bubble contains the text: "Se debe tener un escrito en el cual se especifique el servicio o servicios que deberán prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible" (37)

A cartoon illustration of a woman with glasses and a thoughtful expression. She has a speech bubble coming from her mouth. The speech bubble contains the text: "es decir que, si una tarea no está estipulada por escrito con toda claridad, se debe preguntar a qué se refiere

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

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

"El patrón puede rescindir el contrato de trabajo sin incurrir a responsabilidad, si el trabajador desobedece al patrón sin causa justificada siempre que se trate del trabajo contratado" (37)

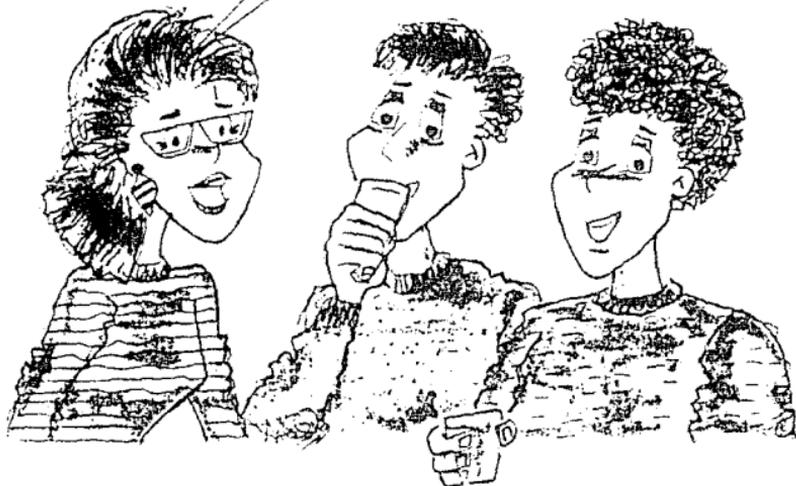


Este artículo tiene como objetivo la de proteger los intereses de la empresa.



En el "Artículo 134 fracción IV", se establece que:

"Es obligación de los trabajadores ejercitar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en forma, tiempo y lugar convenientes" (37)



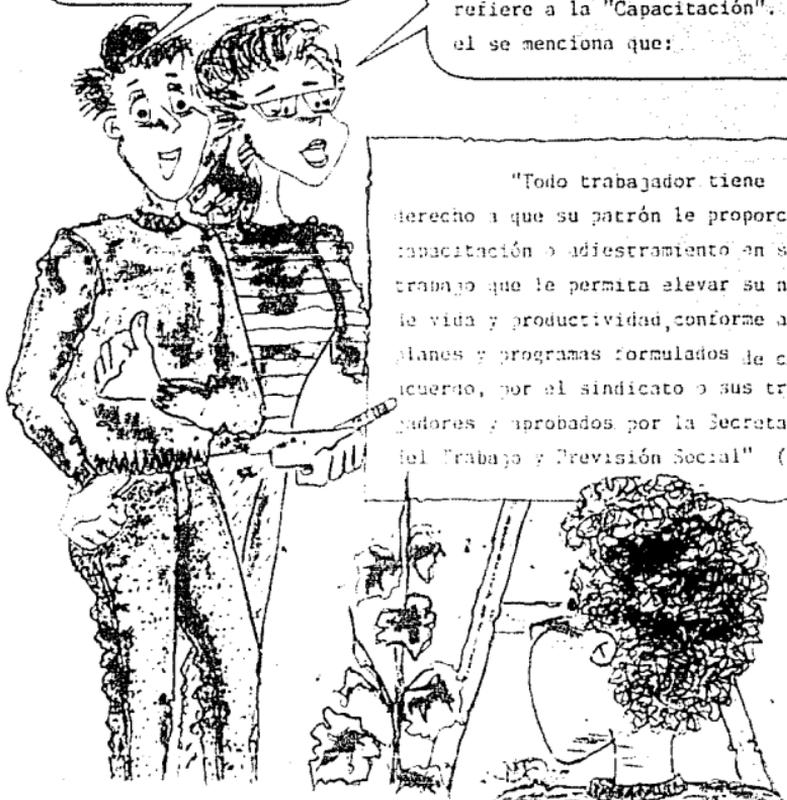
Como se podrá observar, estos artículos son los que sustentan las bases para la técnica del "Análisis de Puestos", y que cada uno de ellos hace referencia tanto a las tareas a desempeñar, como al tiempo y lugar donde se deben realizar; así como a la eficiencia con que se desempeñará el trabajo en un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

Por lo tanto, toda organización debe contar con esta técnica para un mejor desarrollo.

y qué relación tiene el "Artículo 153", con el "Análisis de Puestos"?

bueno... el "Artículo 153" se refiere a la "Capacitación". En él se menciona que:

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social" (37)



La relación que guarda con el Análisis de Puestos, es que por medio de éste, se hace una Detección de Necesidades de Capacitación y así poder aplicar la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo requerido por el personal en la organización.

III.2. NECESIDAD SOCIAL

Se dice que el Análisis de Puestos es una necesidad social, cuando se refiere a que en toda organización las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma. Esto se debe a que por lo menos la tercera parte del día, el individuo lo pasa dentro de la organización, lo que hace que al convivir con otras personas se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o a las del grupo social en el club.

Cabe mencionar que en toda organización se pueden observar dos tipos de grupos: los informales y los formales.



Las normas y reglas que los rigen, son dictadas por el mismo grupo.

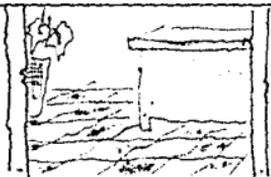
Los grupos formales son determinados por la organización y los constituyen cada uno de los departamentos existentes en la misma. Para formar parte de estos grupos, la empresa marca ciertos requisitos (edad, - sexo, nivel académico, experiencia, presencia, entre otros) que al ser cubiertos por la persona, ésta se integrará a él para desempeñar las actividades estipuladas, bajo las normas y políticas vigentes en ésta.

Por otro lado, toda persona ocupa un determinado lugar dentro de la empresa; el cual está señalado en el organigrama y se le denomina nivel jerárquico; este nivel jerárquico marca el status de los puestos dentro de la organización, por ende el status del ocupante del puesto.

Como ejemplo del párrafo anterior se puede mencionar a: Director, -- Gerente, Jefe, Secretaria, Obrero, y así sucesivamente todos los puestos que la conforman.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores es que se dice que el Análisis de Puestos es una necesidad social, puesto que por medio de ésta técnica, (independientemente de otras) se determinan las características óptimas de la persona que ocupará el puesto.

ésto es con la finalidad de que los intereses económicos y sociales de la persona, sean acordes con el trabajo a desempeñar, y así se sienta satisfecha y realizada en todas sus potencialidades



III.3. NECESIDAD DE PRODUCTIVIDAD

Es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo -- constante, por tal motivo es preocupación de los altos directivos, contar con los Recursos Humanos capaces para desempeñar en forma eficiente y -- productiva los diferentes puestos de trabajo. Sin embargo, la mejor forma de lograr la productividad, es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van a ser promovidas a -- otro, o bien las que requieren de éste para desempeñar sus tareas de una manera eficiente.

por otro lado, el entrenamiento también se le conoce como Capacitación, Adiestramiento o Desarrollo; ésto es de acuerdo al nivel organizacional que se dirige

.... y el Análisis de Puestos que función tiene aquí "



Para estructurar programas de Capacitación, Adiestramiento o Desarrollo es indispensable saber que tareas o funciones tiene el puesto, y sobre todo los resultados esperados en él, por lo tanto el Análisis del Puesto, nos permitirá hacer una comparación de lo esperado y lo que se tiene, y así entrenar a las personas para incrementar la productividad.

Una ventaja para toda organización al contar con el Análisis de todos los Puestos, es garantizar el conocimiento de los requisitos necesarios (óptimos) para ocupar cada uno de los puestos, y así colocar al hombre adecuado en él (independiente del nivel jerárquico).

además por medio de la capacitación periódica evitará pérdidas económicas en materiales, equipo de trabajo y maquinaria; ésto es independiente del mejor desempeño del trabajador

con respecto al individuo, estará en el puesto adecuado donde encajará su capacidad y habilidad en el trabajo que le agrade, realizandolo con eficiencia



AUTOEVALUACION

- 1.- ¿ Porqué se dice que el ANALISIS DE PUESTOS es una necesidad legal para la organización ?
- 2.- ¿ En qué artículo de la Ley Federal del Trabajo está cimentado el ANALISIS DE PUESTOS ?
- 3.- ¿ Qué dice la fracción en la cual está cimentado el ANALISIS DE PUESTOS ?
- 4.- El Artículo 25, fracción III establece que:.....
.....
- 5.- El Artículo 134, fracción IV establece que:
.....
- 6.- ¿ Qué artículo de la Ley Federal del Trabajo, se refiere a la Capa citación de los trabajadores ?
- 7.- Escriba el enunciado que se refiere a la Capacitación de los trabajadores.
- 8.- Mencione brevemente a que se refiere la Necesidad Social en la -- aplicación del ANALISIS DE PUESTOS.
- 9.- Mencione brevemente la relación que tiene el ANALISIS DE PUESTOS con la Necesidad de Productividad.
- 10.- ¿ Qué importancia tiene la Capacitación para que se de la Producti- vidad y cómo se relaciona con el ANALISIS DE PUESTOS ?

CAPITULO IV

OBJETIVO ESPECÍFICO :

Al finalizar el capítulo el alumno conocerá el ANALISIS DE PUESTOS como una técnica aplicada, de acuerdo a la información expuesta en este MANUAL.

TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS

El Análisis de Puestos como una Técnica, es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara, cada uno de los puestos que integran una organización. La Técnica del Análisis de Puestos consta de cuatro pasos:



IV.1. PASOS PARA REALIZAR EL ANALISIS DE PUESTOS

- 1.- Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión, esto quiere decir, que la persona que ha de ser entrevistada, es la que desempeña el puesto en forma eficiente, de acuerdo a los requerimientos de la organización. El analista debe procurar obtener toda la información posible de las actividades del puesto con la mayor precisión posible, ya sea en dicha entrevista o por medio de registros observacionales. También se cuenta con otros métodos como: la observación directa, cuestionarios, cintas de video o métodos mixtos.

- 2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo. Es decir, las perspectivas del trabajo en la organización y las del trabajador.
- 3.- En un formato para el Análisis de Puestos, ordenar dentro de cada uno de los apartados los datos obtenidos, en forma clara y precisa y por escrito. Es decir que los elementos integrales de cada puesto deben ser ordenados.
- 4.- Realizar un reporte final con los datos obtenidos en el Análisis de Puestos.
- 5.- Archivar los resultados de los Análisis para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de éstos datos; siempre serán de gran utilidad para cuando se requiera de algún estudio.

....y es lo mismo requisito que metodología?

¡ NO !



IV.2. METODOLOGIA

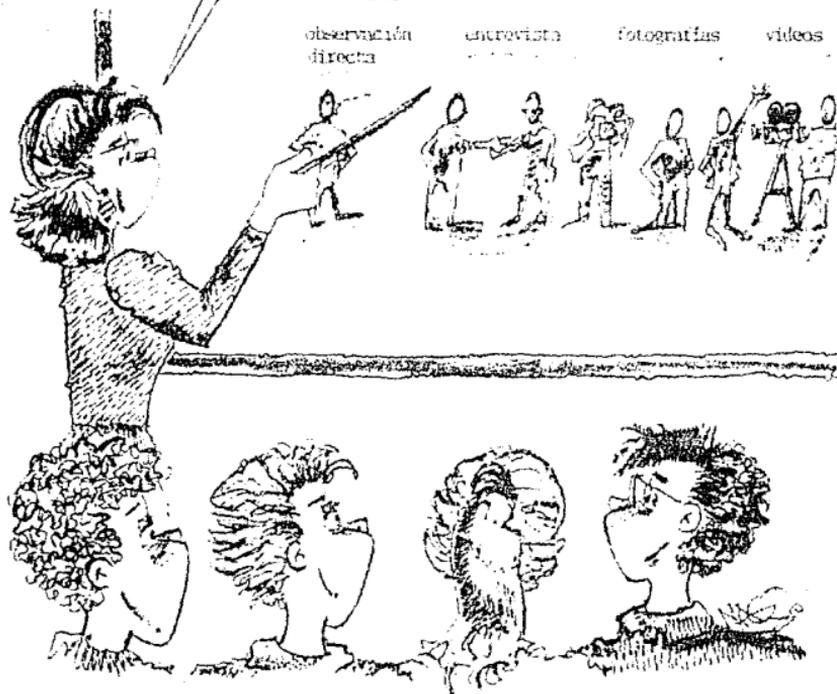
La metodología del Análisis de Puestos debe permitir y obtener los mejores resultados por medio de la utilización óptima de los recursos humanos, recursos materiales, financieros y tecnológicos.



- a) Fijación de objetivos; dependiendo de dichos objetivos se podrá diseñar el Análisis de Puestos o sea donde se puede llegar.
- b) Establecimiento de un programa de acción; incluyendo una ruta crítica es decir, la elaboración de un programa con anticipación y no trabajar sobre la marcha.
- c) Fijación del presupuesto o determinación del método a utilizar en tiempo y costo.

Es importante tomar en cuenta el inciso anterior, (c) por contar con diversos métodos y/o técnicas para compilar la información que se requiere al analizar un puesto, de ahí que si disponemos de poco tiempo, es - recomendable recabar los datos necesarios por medio de cuestionarios,...

si se cuenta con un presupuesto más amplio y tiempo suficiente, se pueden utilizar técnicas como: ...



También se pueden utilizar métodos mixtos, ésto es: entrevista-video, cuestionario-entrevista, cuestionario-video, fotografías-entrevista, cuestionario-fotografías.

IV.3. REQUISITOS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS

- a) Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de los representantes máximos de la organización.
- b) Contar con los Recursos Humanos necesarios para llevar a cabo el Análisis de Puestos (personal más capacitado en el desempeño de los puestos que se van a analizar).
- c) Las personas (analistas) que realizarán el Análisis de Puestos, deberán estar capacitados. De no ser así, se deberán entrenar para tal fin.
- d) Contar con una campaña de información y motivación para los trabajadores involucrados en el Análisis de Puestos.
- e) La participación del Sindicato(s), con el fin de que incluya tanto en el trabajador como en jefes o gerentes.

es importante cubrir estos requisitos para obtener perfiles de puestos óptimos para la organización

mmm.....
¡ interesante !



Cabe mencionar que existen dos tipos de analistas, los internos y los externos.

Los analistas internos son aquéllas personas que laboran dentro de la organización, ya sea que tengan conocimiento de la técnica o bien que sean entrenadas para realizarla. Esto tiene la ventaja de que al ser analizado un puesto, el analista conoce los movimientos de la organización (con respecto al trabajo) y las tareas que están involucradas en cada uno de los puestos, de ésta manera él puede hacer una observación más directa sin que la persona que ocupa el puesto, sienta la presencia de un extraño y se vean afectadas sus funciones. Sin embargo, una estrecha relación entre ocupante del puesto y analista, puede afectar la imparcialidad con que se remita la información obtenida al analizar el puesto.

Los analistas externos son personas contratadas por la organización para analizar los puestos dentro de la misma.

la desventaja que existe al contratar analistas externos, es que éstos desconocen las tareas y funciones de la organización, además de ser personas extrañas al personal que pueden provocar con su observación el entorpecimiento en el desempeño de las tareas del puesto

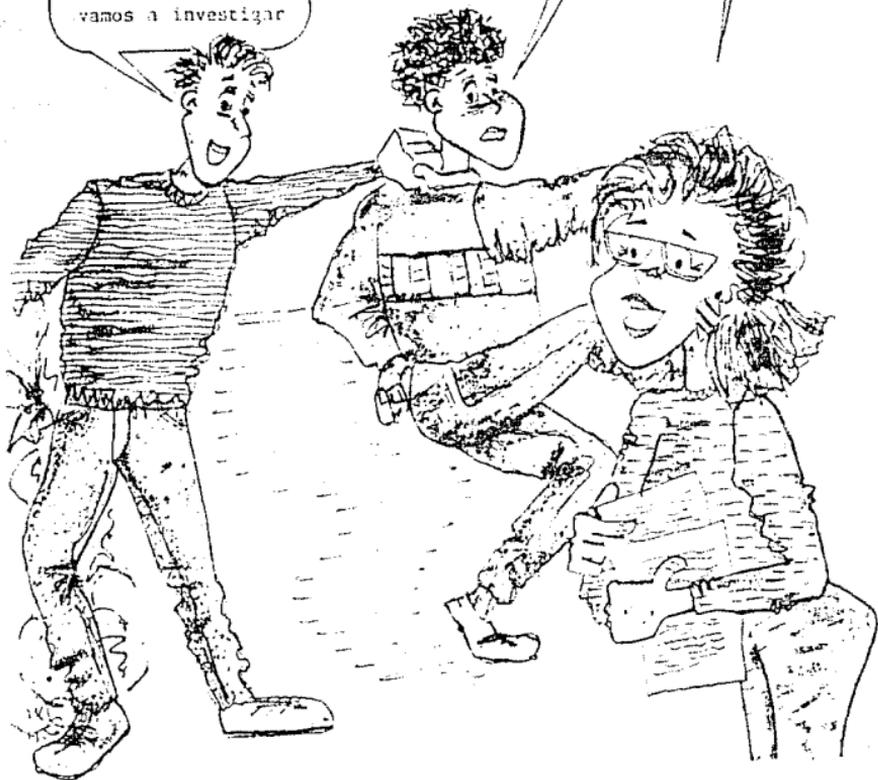
la ventaja es que la información obtenida no estará contaminada por los afectos



....y ¿cuáles son las partes en las que se divide el Análisis de Puestos?

a mi ni me preguntan
yo no sé

no huyas
vamos a investigar



IV.4. PARTES EN LAS QUE SE DIVIDE EL ANALISIS DE PUESTOS

- 1.- Encabezado
- 2.- Identificación del puesto
- 3.- Descripción genérica
- 4.- Descripción específica
- 5.- Especificación del puesto
- 6.- Perfil

para aclarar esta duda
veamos lo siguiente

.... y qué información
se obtiene en cada una de
estas partes?



ENCABEZADO

En el encabezado de deben anotar los datos generales de la organización o empresa. Datos como:

- a) Razón Social o Nombre de la Empresa
- b) Rama o Giro (a qué se dedica la empresa)
- c) Domicilio Legal (lugar donde se ubica la empresa)

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Este apartado contiene todos los datos necesarios para la fácil identificación del o de los puestos que conforman a una organización. Estos datos son los siguientes:

- a) Nombre del Puesto
- b) Clave del Puesto
- c) Nivel Jerárquico (dentro de la empresa)
- d) Ubicación del Puesto (lugar donde se encuentra localizado dentro de la empresa)
- e) Sueldo Mensual
- f) Compensaciones
- g) Otro Nombre del Puesto (otros nombres que se le den a un puesto en especial)
- h) Especificar Tipo de Contrato (por obra determinada, tiempo indeterminado, tiempo determinado o tiempo indefinido)
- i) Tipo de Puesto (sindicalizado o de confianza)
- j) Número de Empleados en el Puesto (cuántos trabajadores realizan la misma actividad)
- k) Jornada de Trabajo (días y horas en las cuales desempeñará su trabajo)

- 1) Puesto inmediato superior
- m) puesto inmediato inferior
- n) Supervisión recibida (tipo de supervisión que recibe el puesto)

DESCRIPCION GENERICA



En la descripción genérica se describen todas las actividades que se realizan en el puesto en forma general.

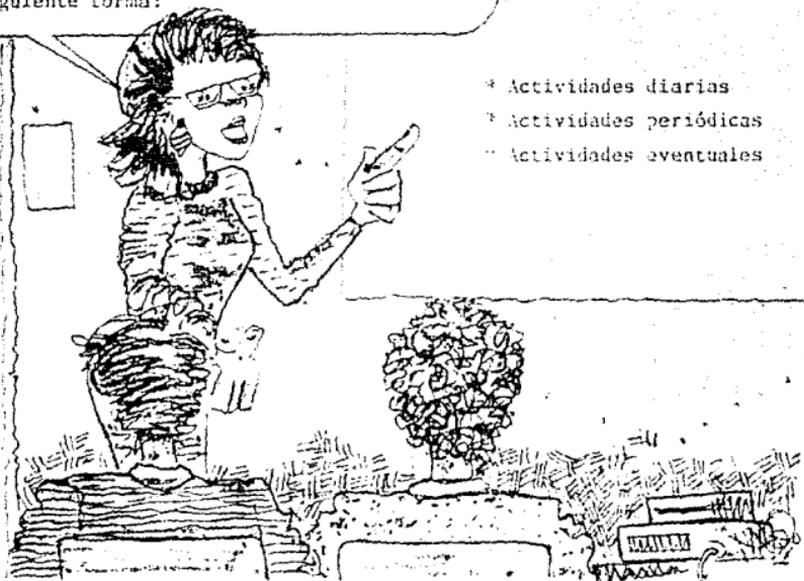
Consultar ejemplo en el anexo (1)

DESCRIPCION ESPECIFICA

En la descripción específica, se hace una exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado.

cuando el trabajo es un proceso largo,
se deben separar las actividades de la
siguiente forma:

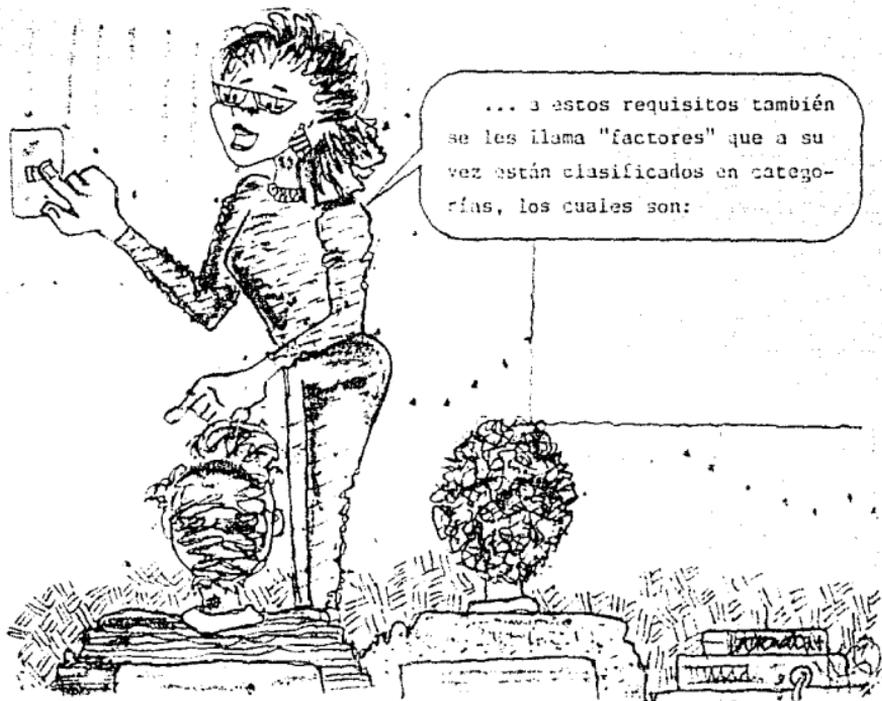
- * Actividades diarias
- * Actividades periódicas
- ** Actividades eventuales



Todas y cada una de las actividades deben ser registradas en orden cronológico, de acuerdo a la importancia de cada una. Además es necesario registrar el tiempo en el cual se realizan las mismas.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

La especificación es la derivación de la descripción del puesto que pone énfasis en los requisitos mínimos óptimos para desempeñar el trabajo.



- 1.- Habilidad
- 2.- Esfuerzo
- 3.- Responsabilidad
- 4.- Condiciones de Trabajo (12)(5)

HABILIDAD

La habilidad comprende:

- * Conocimiento de equipo
- * Conocimiento de herramientas
- * Conocimiento de operaciones
- * Conocimiento de métodos
- * Adaptabilidad a diversos puestos
- * Aptitud analítica
- * Capacidad de persuasión
- * Ingenio
- * Iniciativa
- * Destreza manual
- * Instrucción general
- * Inventiva
- * Experiencia



y no es todo

ESFUERZO



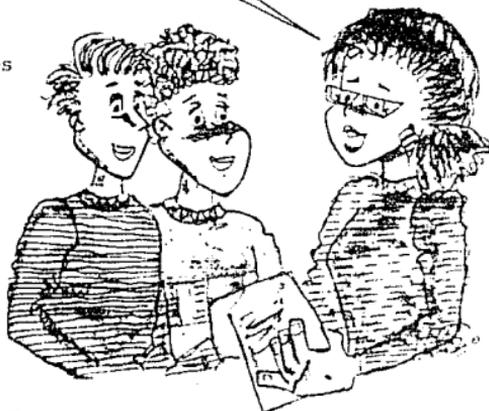
El esfuerzo comprende factores como:

- * Atención continua
- * Esfuerzo físico
- * Esfuerzo mental
- * Esfuerzo auditivo
- * Esfuerzo visual
- * Tensión nerviosa

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad comprende factores como:

- * Calidad
- * Cantidad
- * Datos confidenciales
- * Dinero
- * Costos
- * Equipo
- * Procesos
- * Trabajo de otros
- * Seguridad de otros
- * Informes



¡ interesante !

continuemos
tratando



CONDICIONES DE TRABAJO

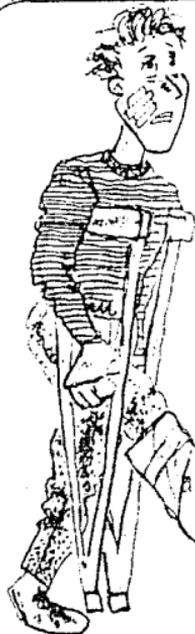
comprende factores como:

Medio Ambiente

- * Color
- * Humedad
- * Iluminación
- * Polvo
- * Ruido
- * Frio
- * Olores, etc...

También se deben tomar en cuenta los "Accidentes de Trabajo" como:

- * Caídas
- * Cortadas
- * Quemaduras
- * Torceduras
- * Fracturas, etc...



ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

también leí que se
deben preveer las
"Enfermedades Profesionales"

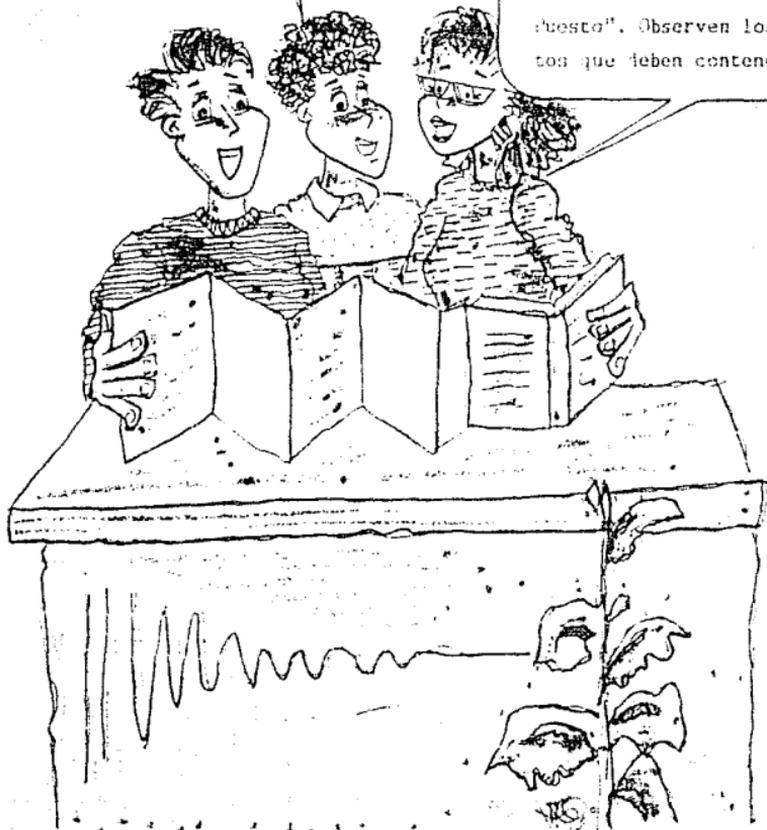
.... y cómo se pueden
prevenir?



En toda empresa debe de existir un reglamento que se debe cumplir. Para cuidar que se cumpla, existen comisiones mixtas de higiene y seguridad que son las que se encargan de vigilar que los trabajadores utilicen el equipo de seguridad en forma adecuada, y además que cumplan con las medidas de higiene dentro de la empresa. Estas medidas tienen la finalidad de evitar o prevenir tanto los accidentes como las enfermedades profesionales. Por otro lado, a mayor riesgo en el puesto, mayor es el salario.

ésto quiere decir, que son los requisitos mínimos para ocupar el puesto?

..... así es ...
a continuación se presenta el formato de un "Análisis de Puestos" y otro de un Perfil del Puesto". Observen los datos que deben contener



FORMATO PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

CIA. _____

ENCAREZADO

1.- Nombre del puesto _____ Clave _____

¿Suelen dársele otros?

a) En la empresa _____

b) En otras _____

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes?

¿Cuáles? _____

2.- Ubicación:

División _____

Departamento _____

Sección a la que pertenece _____

Secciones a su cargo _____

Puestos bajo su mando:

3.- Jefe inmediato: _____

4.- Reporta además a:

_____ para _____

_____ " _____

_____ " _____

5.- Contactos permanentes:

Internos

Con _____ para _____
" _____ " _____
" _____ " _____
" _____ " _____

Externos

Con _____ para _____
" _____ " _____
" _____ " _____
" _____ " _____

6.- Puestos inmediatos:

Inferiores _____
Superiores _____

7.- Número de empleados en el puesto: _____

8.- Jornada normal de trabajo: De _____ a _____
Jornada especial de sábados: De _____ a _____

9.- Persona analizada:

Tiempo en la empresa: _____ Tiempo en el puesto _____

10.- Analizó: _____ Fecha: _____

11.- Revisó: _____ Fecha: _____

DESCRIPCION GENERAL

(Preguntar en qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin --
tiene; etc....)

Describe brevemente: _____

DESCRIPCION ESPECIFICA

A.- Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, --
dónde, cuándo, con qué)

Actividades	Hrs. Ers. Aprox.
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

B.- Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no
diarias) (freq. aprox. Hrs. Aprox.

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

C.- Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares)

_____	_____
_____	_____
_____	_____

D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

_____	_____
_____	_____

E.- Observaciones generales:

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A.- Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Ca. 75%
Leer y escribir	_____	_____	_____	_____	_____
Ops. Aritméticas	_____	_____	_____	_____	_____
Instrumentos de taller	_____	_____	_____	_____	_____
Taquigrafía	_____	_____	_____	_____	_____
Caligrafía	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo de archivos	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo de máquinas	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo de coche	_____	_____	_____	_____	_____
Contabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Dibujo	_____	_____	_____	_____	_____
Idioms	_____	_____	_____	_____	_____
Otros conocimientos	_____	_____	_____	_____	_____

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

Primaria completa _____ Secundaria _____
Oficio _____ Carrera corta _____
Preparatoria _____ Carrera profesional _____

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos

Por qué tiempo

b) En la empresa:

En qué puestos

Por qué tiempo

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes? _____

2.- En el puesto:

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días (3, 15, etc., _____) Meses (1, 2, 3, etc., _____) Años (1, 2, ...)

C.- Criterio:

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida. _____ Describa en alguna forma esa rutina: _____

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo _____ Describa esa organización: _____

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros _____ Describa esa organización: _____

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En el puesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

Tipo de decisiones y/o problemas

Rutinarios Importantes Difíciles trascendentales

Eventual

Poco frecuente

Frecuencia normal

Constante

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar - y/o problemas a los que se enfrenta. _____

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar _____ Sólo en casos difíciles _____

Debe consultar _____ Debe decidir por sí mismo _____

D.- Iniciativa:

a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo. _____

b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc., para su trabajo. _____

c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos. _____

d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente la creación de nuevos métodos, sistemas, procedimientos, etc.. _____

e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de forams, métodos, etc.. _____

E.- Requisitos físicos:

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas	Caso Aprox.	Dist. Aprox.	Frecuencia
Cargar	_____	_____	_____	_____
Jalar	_____	_____	_____	_____
Empujar	_____	_____	_____	_____
Sujetar	_____	_____	_____	_____

b) Otros tipos de esfuerzos:

Manejo de automóvil	_____	Aprox.
Manejo de maquinaria	_____	_____

c) Exige determinados requisitos de:

Edad _____	sexo _____	Edo. civil _____	Voz _____
Presentación _____	Nacionalidad _____	Don de mano _____	

F.- Esfuerzo mental y/o visual:

Requiere	Razón	Aprox.		
		Oc. 15%	Fr. 50%	Cn. 75%
Ligera atención refleja	_____	_____	_____	_____
Atención refleja constante	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada intermitente	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada constante	_____	_____	_____	_____
Atención dispersa	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo visual	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo auditivo	_____	_____	_____	_____

G.- Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio _____ Teléfono _____
Escritorio-silla _____ Papelera _____
Archivo _____ Arts. de escritorio _____
Materiales _____
Productos terminados _____
Herramientas _____
Máquinas y/o aparatos _____
Útiles específicos _____
Otros _____

b) Dinero: _____ Cantidad _____
Documentos _____ Al portador _____
Cominativos _____

c) Posibilidad de pérdidas: Memoria _____ Fichas _____

d) Daño causal aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause -
\$ _____

a) anotaciones especiales: _____

H.- Responsabilidad en trámites y procesos:

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, -- puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente

Monto aproximado: \$ _____

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño	Posibilidad
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

I.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata _____ Cuántas personas _____

Supervisión indirecta _____ Cuántas personas _____

Tipos de trabajo que supervisa:

J.- Responsabilidad en discreción:

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como :

Métodos y procesos de fabricación _____

Pronósticos de venta _____

Patentes y fórmulas _____

Políticas generales de la Cia. _____

Políticas de ventas _____

Nuevos productos _____

Nómina confidencial _____

b) Qué clase de daño podría causar una indiscreción? _____

- c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? _____
_____ Importancia de los mismos _____

K.- Responsabilidad en contactos con el público:

Contactos con público	Frecuencia del contacto
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas? _____

L.- Medio ambiente y posición:

- a) Posición en las que se desarrollan las labores:

De pie (sin caminar) _____ Sentado _____
Caminando _____ Agachándose _____
Otras posturas molestas _____

- b) Medio en que se desarrollan las labores:

_____ Aprox.
Bien ventilado y templado _____
Frío _____
Caliente _____
Extremoso _____
Húmedo _____
Trabajo a la intemperie _____
Otros medios molestos _____

- c) El trabajo se considera:

Muy monótono _____ Normal _____
Rutinario _____ Variado e interesante _____

M.- Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (niño-enfermo)
a) Aplastamiento de dedos	_____	_____	_____
b) Cortaduras	_____	_____	_____
c) Caídas	_____	_____	_____
d) Hernias	_____	_____	_____
e) Hinchazón nerviosa	_____	_____	_____
f) Enfermedades de la vista	_____	_____	_____
g) Otras enfermedades o lesiones	_____	_____	_____

Observaciones generales: _____

PERFIL DEL PUESTO

Edad: _____ Sexo: M _____ F _____ No importa sexo _____

Estado Civil: (Soltero) _____ (Casado) _____ No importa estado civil _____

Rasgos Físicos Deseables: _____

Características Psicológicas Deseables: _____

Escolaridad Deseable: _____

Funciones del Puesto:

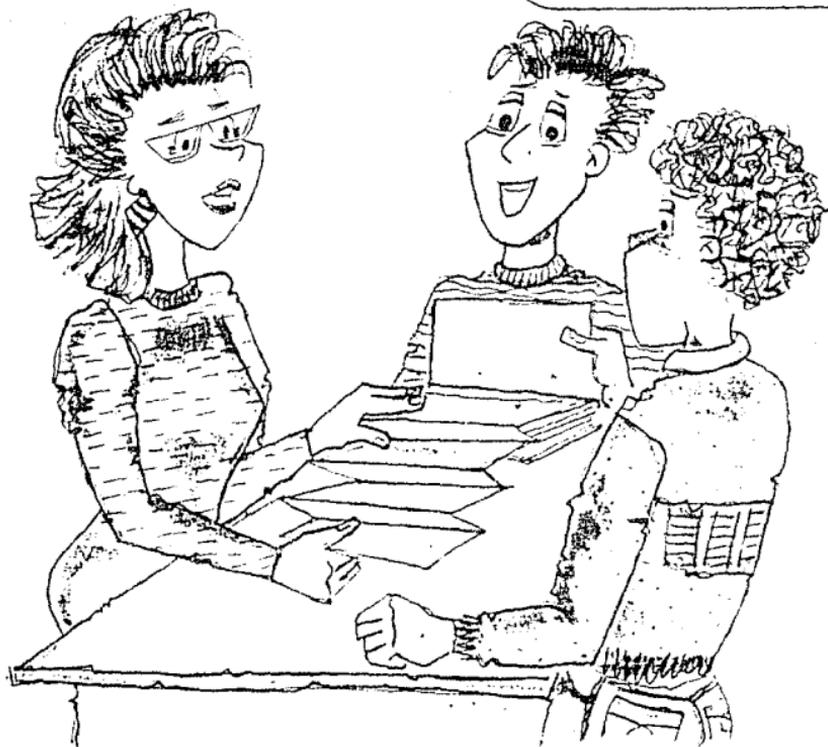
- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____

Observaciones: _____

Aprobó: _____ Fecha: _____

no se debe olvidar que cada empresa puede elaborar un formato de Análisis de Puestos con base en los requerimientos de la misma

en el apéndice de este MANUAL, se presentan algunos de ellos.
¡consúltelos y compárenlos!



AUTOEVALUACION

- 1.- Mencione brevemente los pasos que se deben seguir en la aplicación del ANALISIS DE PUESTOS.
- 2.- Los pasos metodológicos para el ANALISIS DE PUESTOS son: menciónelos brevemente.
- 3.- Describa los requisitos para realizar el ANALISIS DE PUESTOS.
- 4.- Mencione las partes que componen el ANALISIS DE PUESTOS.
- 5.- ¿Qué datos se obtienen en el encabezado ?
- 6.- Mencione los datos que contiene la identificación del puesto.
- 7.- ¿Qué es la descripción del puesto ?
- 8.- Describa brevemente a que se refiere la descripción específica.
- 9.- Mencione brevemente los apartados que contiene la especificación del puesto.
- 10.- ¿Qué es el perfil del puesto ?

CAPITULO V

OBJETIVO ESPECIFICO :

Al terminar el capítulo el alumno aplicará el ANALISIS DE PUESTOS a los tres niveles organizacionales, subrayando la importancia y diferencia entre cada uno de ellos, de acuerdo a la información expuesta en este MANUAL.

ANÁLISIS DE PUESTOS PARA EJECUTIVOS

Como ya se mencionó en las páginas anteriores, el Análisis de Puestos es una técnica que reviste gran importancia desde los puestos operativos, hasta los de alta jerarquía como son los de los altos ejecutivos, dentro de la organización. Es necesario poner de manifiesto que existe una gran diferencia en lo que se refiere al Análisis de Puestos para ejecutivos: es de esta diferencia de la que se parte para presentar en forma separada la explicación para analizar un puesto del nivel ejecutivo.

entonces el Análisis de Puestos de un obrero no es igual al de un ejecutivo ?

en cierta forma...para analizar el puesto de un ejecutivo además de tomar en cuenta el Proceso Administrativo, se observará la Planeación Estratégica. ésto se debe a que las actividades del ejecutivo están dirigidas a impulsar a la organización a un óptimo desarrollo por otro lado.....



el Análisis de Puestos para un ejecutivo tiene sus dificultades. El primer problema que se presenta, es el de tener al " hombre adecuado para - el puesto adecuado ". Esto es para todos los puestos sin importar el nivel jerárquico de éstos.



Dicho de otra forma, el puesto de un alto nivel jerárquico (por ejemplo un Director General) debe ser ocupado por una persona que posea, además de los requisitos indispensables óptimos para ocupar el puesto, características tales como:

- * Alto Nivel Cultural
- * Empuje
- * Capacidad de Persuasión
- * Liderazgo
- * Iniciativa
- * Inventiva
- * Ingenio
- * Capacidad de Análisis y Síntesis
- * Responsabilidad
- * Asertividad
- * Innovación
- * Creatividad

En concreto, que sea una persona con experiencia que vea más allá - del ahora, una persona con capacidad de planeación a largo, mediano y -- corto plazo, una persona que piense a futuro pero a la vez sepa tomar de cisiones en el presente; un ejecutivo que fomente el desarrollo de la or ganización y así poder expresar:

" EL PUESTO ES EL HOMBRE "

En segundo lugar, al analizar un puesto a nivel ejecutivo se darán cuenta que éste es diferente, no en su formato (muchas veces) sino en la manera en que se ha de entrevistar al ocupante del puesto, en las funciones que se realizan en el mismo y en la confusión entre lo que es la función que se realiza y la jerarquía que obtiene el ocupante del mismo.

es decir que el ejecutivo tiene que realizar todas las funciones que marca el proceso administrativo?

mira..... mejor vamos a continuar con la revisión de lo que es el Análisis de Puestos para el ejecutivo y así aclararemos nuestras dudas



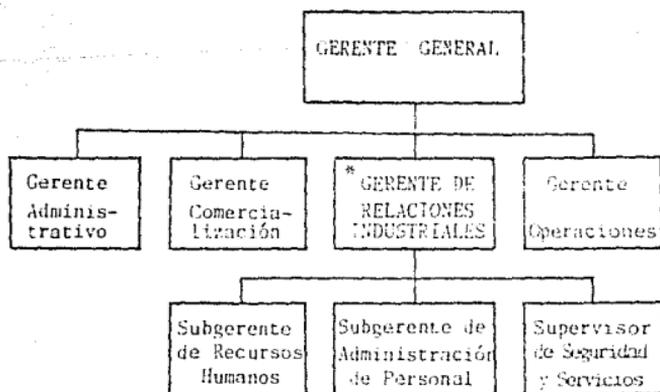
ANALISIS DEL PUESTO

1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO

- a) Título del Puesto: _____
b) Clave _____
c) Unidad de Adscripción: _____
d) Departamento: _____
e) Localidad: _____
f) Titular del Puesto: _____
g) Jefe del Titular del Puesto: _____
h) Fecha de Revisión: _____
I) Analista: _____

2.- POSICION EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Incluir organigrama, señalando posición del puesto analizado, de acuerdo al ejemplo expuesto a continuación: (incluir puesto inmediato superior, puestos colaterales y puestos subordinados)



* PUESTO ANALIZADO

3.- PROPOSITO GENERAL

En este apartado se hace un resumen que especifique en forma clara y general, ¿ Para qué fue creado el puesto ? ¿ Qué resultados se esperan obtener ? y ¿ Qué funciones se desempeñarán en él ?

dicho de otra manera, se redacta un enunciado que especifique el " OBJETIVO " del puesto

veámoslo aplicado al puesto de Gerente de Relaciones Industriales



3.- PROPOSITO GENERAL

Asegurar el desarrollo integral de los planes, programas y estrategias del área de Relaciones Industriales, que garanticen la permanencia, el desarrollo, la seguridad y productividad de los Recursos -- Humanos dentro del marco legal.

4.- DIMENSIONES

Cuando se realiza el Análisis de Puestos, éste debe presentar un resumen claro que especifique las dimensiones que tiene el puesto, -- tanto dentro como fuera de la organización, y que va a tener repercusión en las metas establecidas por la misma. Estas dimensiones pueden ser en:

- a) Finanzas
- b) Personal
- c) Trámites
- d) Contactos

Para poder cuantificar las dimensiones del puesto, se requiere presentarlas en valores monetarios, además se indicará el año al que corresponde.

para una mejor comprensión observemos las Dimensiones del puesto antes mencionado



4.- DIMENSIONES	1988
- Nómina	5,000 M
- Presupuesto de la Gerencia	1,200 M
- Personal Subordinado Directo	4
- Personal Subordinado Indirecto	11
Total	
- Personal que le reporta funcionalmente	4
- Personal de Confianza	200
- Personal Sindicalizado	130
- Número de Empresas	4
- Número de Contratos colectivos	2

Como se mencionó en párrafos anteriores, las dimensiones del puesto pueden ser en: finanzas, personal, trámites y contactos; por lo tanto el titular del puesto es el responsable ante la Gerencia General del manejo adecuado de éstas.



Si desglosamos el esquema que nos indica las dimensiones del puesto tenemos que en cada uno de los apartados, especifica el tipo de responsabilidades.

- | | |
|-----------|---|
| FINANZAS | { * Nómina
* Presupuesto de la Gerencia |
| PERSONAL | { * Personal Subordinado Directo
* Personal Subordinado Indirecto
* Personal que le Reporta Funcionalmente
* Personal de Confianza
* Personal Sindicalizado |
| TRAMITES | { * Número de Contratos Colectivos |
| CONTACTOS | { * Número de Empresas |

5.- FINALIDADES BASICAS

Para mayor claridad de las funciones a realizar en el puesto, aquí se registran los resultados finales esperados. Se recomienda redactar los resultados en forma de Objetivos.

... y cuáles son los objetivos a cubrir en este puesto?

veamos.....

los principales objetivos del puesto de Gerente de Relaciones Industriales son:



5.- FINALIDADES BASICAS

- Asegurar el adecuado funcionamiento de los sistemas políticos y procedimientos del Área de Recursos Humanos de las empresas del grupo.
- Garantizar a través de la administración sana de sueldos, una estructura de compensaciones competitiva, vigilando se proporcione y mantenga la equidad interna.
- Vigilar se mantenga el equilibrio obrero-patronal por medio de la proposición e implantación de estrategias y tácticas laborales.

- Garantizar que las empresas del grupo permanezcan dentro de un marco legal en materia de administración de personal y relación obrero patronal.
- Asegurar la integración de los Recursos Humanos a los objetivos de la empresa a través de la capacitación, retención y desarrollo de personal.
- Mantener un ambiente sano y seguro por medio de programas de comunicación, climas organizacionales y de seguridad.
- Proporcionar información veráz y oportuna a la Gerencia General sobre el personal.

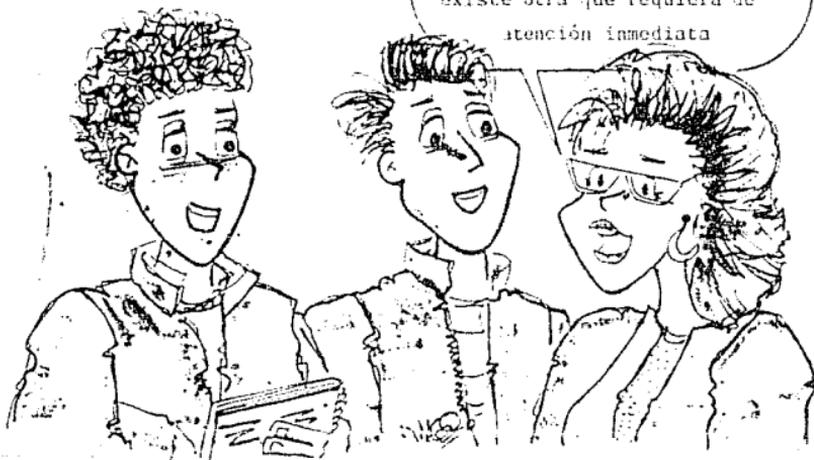


6.- DESCRIPCION ESPECIFICA

En este apartado se registran las funciones del puesto en forma detallada, asignándole un tiempo aproximado a cada una de ellas, especificando si las funciones son: Diarias, Periódicas o Eventuales.

... y cómo se pueden registrar con un tiempo aproximado?

para hacer un registro de las funciones de un puesto ejecutivo, se pueden elaborar cuadros en los que se enlistarán todas y cada una de ellas, asignándole un tiempo determinado, y sólo se alterará si existe otra que requiera de atención inmediata



Cabe mencionar que aunque los jefes ejecutivos opinan que en su puesto es difícil establecer un tiempo determinado para llevar a cabo cada una de las funciones, es recomendable establecer un orden cronológico de éstas, con la finalidad de contar con una guía para cuando llegue un nuevo ocupante para ese puesto.

En el puesto de Gerente de Relaciones Industriales, las funciones diarias a desempeñar son entre otras las siguientes:

FUNCIONES DIARIAS
Revisar y contestar correspondencia exterior e interior a la empresa
Entrevistas individuales a: Empleados con quejas, solicitudes especiales, sugerencias, conflictos
Entrevistas individuales a: Subordinados o colaboradores para proporcionar directrices y/o para dar seguimiento al cumplimiento de sus objetivos
Firmar y sintetizar documentos
Emitir y contestar llamadas telefónicas
Trabajo de escritorio: Redactar informes Elaborar propuestas Analizar problemas Diseñar políticas, procedimientos y estrategias

En las funciones periódicas se anotarán todas aquellas que se atenderán en la siguiente forma:

* Semanal

* Quincenal

* Mensual

* Anual

FUNCIONES PERIODICAS	SEMANALES
Entrevistas individuales a :	Ejecutivos de otras áreas para tratar asuntos relativos a su personal
Entrevista con el Director General para informar o apoyar en trabajos especiales	
Reuniones con:	Comité Ejecutivo de la empresa Ejecutivos de otras empresas Ejecutivos de otras áreas para tratar asuntos de su personal Grupos de empleados que tienen problemas o conflictos internos Líderes sindicales y/o obreros para asuntos o conflictos laborales

FUNCIONES PERIODICAS	QUINCENALES
Emitir y contestar llamadas de: Personal del área de Relaciones Industriales para informar o acordar asuntos del área	
Presentaciones del área : (Nuevos proyectos, políticas, reorganizaciones, estrategias, o procedimientos) al personal y/o ejecutivos	

FUNCIONES PERIODICAS	MENSUALES
Entrevistas individuales a: Candidatos finalistas a puestos altos	
Entrevistas individuales a: Asesores externos que ofrecen sus servicios	
Reunión con Ejecutivos de otras empresas para efecto de intercambio de información : (laboral, sueldos, programas, prestaciones, premios)	
Emitir y contestar llamadas de: Autoridades (IMSS, STPS, INFONAVIT, FOMACOT)	

FUNCIONES PERIODICAS	ANUALES
Revisión de Contrato Colectivo de Trabajo	
Junta de Ejecutivos de la Compañía	
Junta de Resultados con Accionistas de la Compañía	

las funciones eventuales que se presenten, también se deben registrar aunque ocurran en forma esporádica o imprevista

imprevista ???

si... éstas pueden ser:



Congresos
Asambleas
Seminarios
Eventos Especiales

FUNCIONES EVENTUALES

Comidas de negocios

Viajes (Visitas a sucursales)

Eventos sociales con el personal

Semanal

Cuatro al año

Cinco o seis al año

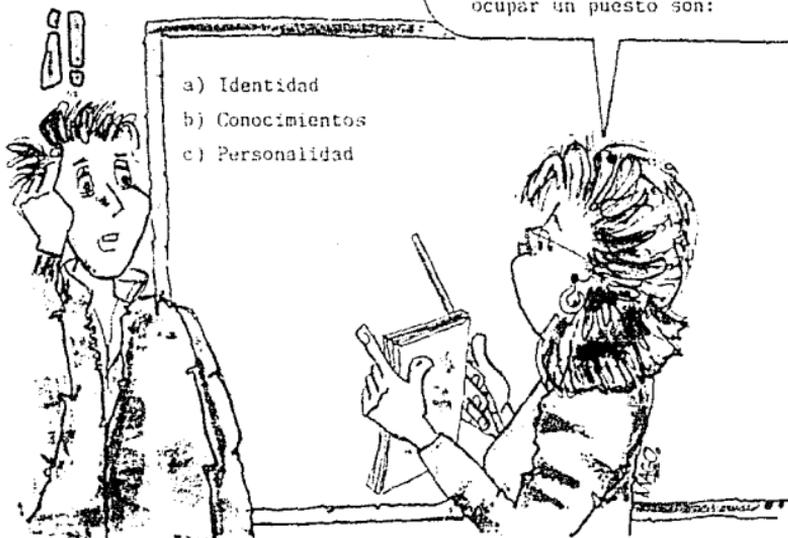
7.- REQUISITOS

Este apartado tiene la finalidad de establecer los requerimientos -- que deben ser satisfechos por el candidato a ocupar el puesto. Sin duda es la parte más importante del Análisis de Puestos para Ejecutivos, puesto que por este medio se especifican las cualidades requeridas por la organización para ocupar ese puesto en especial.

los factores varían de una empresa a otra, al igual que de un puesto a nivel operativo a uno de nivel ejecutivo

por otro lado, las cualidades siempre estarán en función de las necesidades de la organización;... las más comunes que se requieren para ocupar un puesto son:

- a) Identidad
- b) Conocimientos
- c) Personalidad

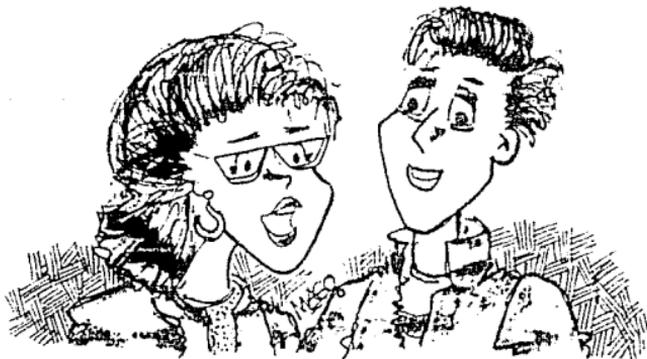


a) IDENTIDAD

Los requisitos de identidad, son indispensables para llegar a la --
contratación de la persona que ha de ocupar un puesto, independientemente
del nivel de que se trate. Aunque no se requiere de un patrón específico
de identidad, es necesario tomar en cuenta requisitos como:

- * Edad
- * Sexo
- * Estado Civil

existen otros requisitos
como: estatura, color de ojos y
cabello, complexión, entre otros
que son tomados en cuenta por la
organización, si así lo requiere



b) CONOCIMIENTOS

Todo puesto ejecutivo, requiere de la persona que ha de ocuparlo, - la acreditación de los conocimientos académicos, así como el nivel cultural y experiencia necesaria que debe haber adquirido en puestos similares, o en otros, de tal forma que justifiquen su capacidad para ocupar el puesto.

Otro aspecto que también se debe establecer con toda claridad es el tiempo en el cual, la persona que ha de ocupar el puesto, estará capacitada para desempeñarlo en forma eficiente.

además, cuando una persona es promovida a un puesto ejecutivo se determina un periodo de tiempo en el cual deberá adaptarse, y así desempeñar sus funciones de acuerdo a los requerimientos de la organización

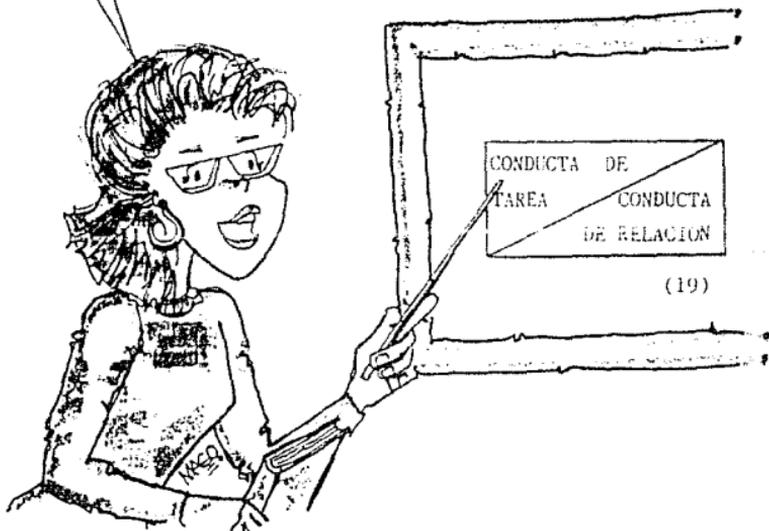


c) PERSONALIDAD

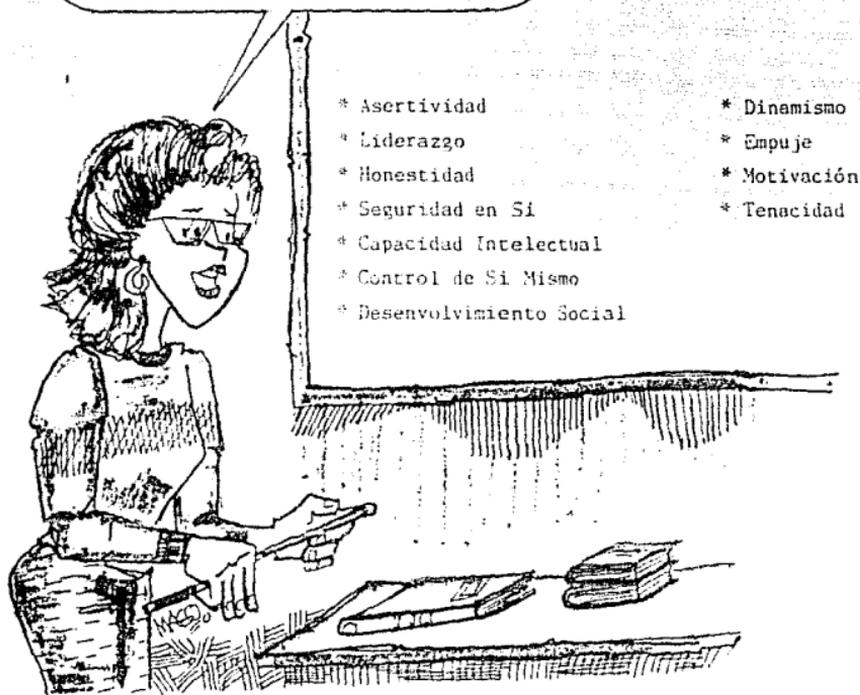
Es recomendable que toda organización al realizar el Análisis de -- Puestos, defina las características psicológicas deseables de la persona que ha de ser contratada , para ocupar un puesto a nivel gerencial. Esto se debe a la importancia y responsabilidad con que se ejecutarán las fun ciones del mismo.

El mencionar la importancia y la responsabilidad para los puestos ejecutivos, no quiere decir que los puestos a nivel operativo o mandos in termedios no posean estas cualidades, sin embargo, mientras más elevado esté el puesto en la estructura del organigrama, las funciones a desempeñar son más intelectuales que manuales.

ésto lo podemos observar en el diagrama de Tannenbaum, Schmidt



de ahí la razón de requerir para estos puestos, no sólo a la persona que acredite con títulos y certificados los conocimientos solicitados, sino que además, requiere de características como:



Otro punto a tomar en cuenta y que también es de suma importancia, es el definir claramente los límites de autoridad del puesto analizado. Esto evitará la duplicidad de funciones o la fuga de responsabilidades que provocaría el deficiente desempeño del mismo.

8.- AUTORIDAD

Como se mencionó en las líneas anteriores, se debe especificar en forma clara los alcances de la autoridad que tiene el puesto, tomando en cuenta las funciones que realizará el ocupante del mismo, dentro de los parámetros que marcan las políticas de la organización.

.... y de que forma se especifica la autoridad en las organizaciones

yo leí, que la autoridad puede ser de tres tipos, y para comprenderla es importante tomar en cuenta el siguiente cuadro:

FORMAL	LINEAL
	FUNCIONAL
TECNICA	STAFF
OPERATIVA	LO QUE SE DEBE HACER
	COMO SE DEBE HACER
	VER QUE SE HAGA



AUTORIDAD FORMAL

Se dice que es autoridad formal, a la ejercida por el ocupante del puesto, al delegar funciones a otras personas de un nivel organizacional inferior; a su vez, ésta autoridad puede ser lineal o funcional.

Lineal.- cuando los colaboradores o subordinados, están bajo la -- línea de mando de un sólo jefe.

Funcional.- cuando los colaboradores o subordinados, realizan funciones delegadas por dos o más jefes. Como ejemplo tenemos el departamento de computación, que recibe ordenes en forma funcional de las gerencias de ventas, producción

AUTORIDAD TECNICA

A este tipo de autoridad también se le conoce como de Staff, y es - aquella que se ejerce sobre un asesor o grupo de técnicos que prestan sus servicios ya sea en forma interna o externa, en una organización. La línea de autoridad es formal.

bajo este tipo de autoridad se pueden mencionar entre otros a:



- # Publicistas
- * Auditores
- # Técnicos Especializados
- # Asesoría Legal

AUTORIDAD OPERATIVA

La autoridad operativa, más que delegar funciones a los colaboradores, decide en forma personal:

- a) Lo que se debe hacer
- b) Cómo y cuándo se debe hacer
- c) Ver que se realice

si se aplica al puesto de Gerente de Relaciones Industriales cómo quedaría definida esta autoridad ?

...mmm ... veámoslo aplicado al puesto mencionado, en las siguientes líneas



AUTORIDAD OPERATIVA

- a) Asegurar la adecuación de los Recursos Humanos a los objetivos de la empresa.
- b) Decide los sistemas y el tiempo en los que se llevarán a cabo todos y cada uno de los programas de trabajo.

- c) Solicitar oportunamente de los subgerentes de área, los informes de las funciones realizadas por ellos.

Desde luego que todo Análisis de Puestos deberá estar escrito con un lenguaje claro, de tal forma que al ser consultado por personas interesadas en éste, puedan interpretar con facilidad la información contenida en sus apartados.

además, toda la información de los Análisis de Puestos tanto a nivel operativo y mandos medios como a nivel ejecutivo, estará fijada de acuerdo a los requerimientos y políticas de la organización

... ahora que hemos observado la diferencia que existe en el Análisis de Puestos para los diferentes niveles organizacionales, ...veamos que aplicaciones tiene



AUTOEVALUACION

- 1.- Aplicar el ANALISIS DE PUESTOS, a un trabajador del nivel Operativo, y presentar el reporte correspondiente.
- 2.- Aplicar el ANALISIS DE PUESTOS, a un trabajador del nivel Mandos -- Medios, y presentar el reporte correspondiente.
- 3.- Aplicar el ANALISIS DE PUESTOS, a un trabajador del nivel Ejecutivo, y presentar el reporte correspondiente.
- 4.- Compárelos y explique brevemente la diferencia o diferencias que -- existen en cada uno de ellos.

CAPITULO VI

OBJETIVO ESPECIFICO :

Al finalizar el capítulo el alumno mencionará los procesos en los cuales es indispensable la aplicación del ANALISIS DE PUESTOS, explicando cómo utilizar cada uno de sus apartados, de acuerdo a la información expuesta en este MANUAL.

APLICABILIDAD Y UTILIDAD DE LA TÉCNICA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Conforme han ido conociendo la técnica del "Análisis de Puestos" se habrán dado cuenta que, cada uno de sus apartados va a proporcionar a la organización, información importante para la misma, y que la utilidad y la aplicabilidad de ésta, siempre estará dada por los requerimientos de cada organización y de las actividades que en ella se lleven a cabo.



el "Análisis de Puestos" siempre estará en función del interés específico y de las necesidades a cubrir dentro de la organización

es decir que esta técnica puede ser aplicada para el Reclutamiento de Personal?

no sólo para el Reclutamiento de Personal, sino para muchos otros programas tales como:

- * Selección de Personal
- * Valuación del Puesto
- * Evaluación del Desempeño
- * Detección de Necesidades de Capacitación
- * Manejo de Conflictos
- * Calificación de Méritos
- * Higiene y Seguridad
- * Planeación de Recursos Humanos
- * Elaboración de programas Motivacionales
- * Contrato Colectivo e Individual de Trabajo



Por ejemplo:

En el Reclutamiento de Personal*, la técnica del "Análisis de Puestos" va a ser de utilidad, ya que al definir cada una de las funciones a desempeñar en ese puesto, se elabora una ficha o perfil del puesto que - va a ser utilizada cada vez que se requiera una persona con las características específicas para desempeñar un puesto.



Si el "Análisis de Puestos" se requiere para Selección de Personal* entonces, se dará mayor énfasis a la parte de especificación del puesto.



Para la Detección de Necesidades de Capacitación^{*}, el Análisis de -- Puestos es importante, por ser éste el medio que investiga, todas y cada una de las tareas a realizar en un puesto en forma óptima. Sin embargo, cuando el individuo no ejecuta las actividades de su puesto en forma eficiente, es conveniente detectar en que áreas ha de capacitarse.

esta detección se puede realizar durante el proceso de Selección o cuando la persona ya está laborando en la organización, y se requiera promoverlo a otro puesto.... o si al desempeñar su trabajo, éste es deficiente

¡ excelente pregunta !
pero mejor leamos lo que sigue

cuando se han detectado las Necesidades de Capacitación, ¿ qué utilidad tiene el Análisis de Puestos en la elaboración de los Programas de Capacitación ?



* VI.3.

En la elaboración de Programas de Capacitación^{*}, el "Análisis de Puestos" es útil cuando se enfoca a la eficacia y a la eficiencia con la que se requiere una tarea. Es a través de la Detección de Necesidades de Capacitación, que se hace un diagnóstico mediante el cual se detectan -- las áreas a capacitar y así se elaboran los programas necesarios para -- cubrir los requerimientos necesarios para el desempeño del puesto.

Y ¿cómo se mide la eficiencia?

para medir la eficiencia en el puesto, se utiliza una hoja de Detección de Necesidades de Capacitación, en ella se enlistan todas las tareas que se requieren en el puesto, y se mide por medio de porcentajes u objetivos



Si la información se requiere para desarrollar programas de Higiene y Seguridad,* el Análisis de Puestos debe ser enfocado a la parte de condiciones de trabajo, por ser ahí donde se podrá conocer, hasta que punto las condiciones en que labora el individuo, son seguras, o si este ambiente puede ocasionarle riesgos o enfermedades de trabajo, por la falta de métodos o programas que puedan preveer desde accidentes leves, hasta -- fatales. Esto puede deberse tanto a la falta de equipo de protección, como a la falta de instrucción para ser usado.



Para la planeación de los Recursos Humanos⁶, las organizaciones deben contar con un archivo o catálogo en el cual estarán clasificados todos los puestos que conforman la organización; además contará cada uno de los puestos con el Análisis correspondiente y el Perfil del mismo. Esta información tiene como finalidad, el poder contar con los elementos necesarios para que en caso de requerimientos de personal, la organización cuente con un registro de personal en vías de ser ocupado previa capacitación.



⁶ VI.6.

Otro aspecto en el cual el Análisis de Puestos juega un papel de suma importancia es la Valuación de los Puestos* para la asignación de Sueldos y Salarios*. Para llevar a cabo la Valuación, el comité valuador (formado o nombrado por miembros de la organización y de acuerdo a las políticas de la misma) requerirá de la información del apartado de Especificación del Puesto, en el cual se describen los factores y subfactores de los diferentes puestos, y es por medio de éstos que efectúa la Valuación.



Además de los aspectos ya mencionados en los que es útil la técnica del Análisis de Puestos, se mencionarán otros como:

- Programas de Inducción
- Distribución Adecuada de Trabajos y Responsabilidades
- Promoción de Puesto
- Calificación de Méritos

* VI.7. y VI.8.



AUTOEVALUACION

- 1.- Mencione por lo menos cinco de los procesos en los que es indispensable la aplicación del ANALISIS DE PUESTOS.
- 2.- Cuando se requiere el ANALISIS DE PUESTOS para la prevención de accidentes, ¿ Qué apartado debe ser aplicado ?
- 3.- Si a usted le pidieran que aplicara el ANALISIS DE PUESTOS para hacer un Programa de Capacitación, ¿ la información de qué apartado tendría que recabar ?
- 4.- ¿ Qué apartado de ANALISIS DE PUESTOS aplicaría para realizar los siguientes programas:
 - Valuación de Puestos
 - Evaluación del Desempeño
 - Higiene y Seguridad
 - Planeación de Recursos Humanos
 - Incentivos

CAPITULO VII

OBJETIVO ESPECIFICO:

Al finalizar el capítulo el alumno describirá cada uno de los métodos para la Valuación de Puestos, de acuerdo a la información expuesta en este MANUAL.

VALUACION DE PUESTOS

Para llevar a cabo una Valuación de los Puestos, es necesario tener claros los objetivos de ésta con la finalidad de contar con la autorización de los altos directivos para el establecimiento de alguno de los métodos existentes.

Por otro lado la organización debe contar con un comité valuador, - este puede ser integrado por representantes de los diferentes departamentos y directivos; independientemente del método a utilizar.

Dentro de los métodos de Valuación de Puestos podemos mencionar entre otros a los siguientes:

- * Método de Categorías
- * Método de Clasificación
- * Método de Puntos
- * Método de Comparación de Factores

VII.1. METODO DE CATEGORIAS

Este método también es conocido como Método de Rangos o Método de -- Alineación, fue el primero que se utilizó para medir el valor del puesto en una organización.



la valuación por éste método puede llevarla a cabo el comité valuador y estará integrado por supervisores y gerentes de la empresa, y el procedimiento a seguir es el siguiente:

PROCEDIMIENTO

- 1.- Por medio del Análisis de Puestos contar con la información de los puestos a valorar.
- 2.- Contar con el comité evaluador.
- 3.- Por medio de tarjetas en las que aparecen el nombre del puesto, categorizar, ordenando los puestos de mayor a menor importancia; haciendo una comparación por pares.
- 4.- Una vez ordenados los puestos, se asignarán los niveles correspondientes que formarán la estructura salarial de la empresa.

las ventajas de este método son:
se aplica a pequeñas empresas y el costo
de implantación es bajo

las ventajas son:
subjetivo, no indica la
distancia entre un puesto
y otro



Es conveniente aclarar que este método es poco utilizado (si es que se utiliza) por la ambigüedad de las categorías presentadas, no poseen estándares para justificarlas.

VII.2. METODO DE CLASIFICACION

Método conocido también como Método de Grados, éste se debe a la -- consideración de diferencias existentes dentro de las mismas categorías de puestos, estas diferencias se miden en grados y se ordenan de mínimo a máximo.

y qué aspectos se miden con este método?

lo que se mide comunente son los niveles de: Responsabilidad, Habilidad, Destreza, Conocimientos y Deberes

el procedimiento a seguir en forma simplificada es la siguiente:



PROCEDIMIENTO

- 1.- Identificar y escribir las clases de grados de todos los puestos.--- que serán valuados.
- 2.- Clasificar cada puesto dentro de una clase determinada y asignarle va lor monetario.

las ventajas de este método son al igual que en el anterior la facilidad de comprensión, aplicación sencilla y aplicable a pequeñas empresas

la subjetividad por su forma de clasificar los puestos es una desventaja, al igual que es limitado cuando la organización crece



Los métodos que a continuación se presentan son los más utilizados en la Valuación de los Puestos, además de servir como base al ser conjugados para una valuación más compleja.

VII.3. METODO DE PUNTOS

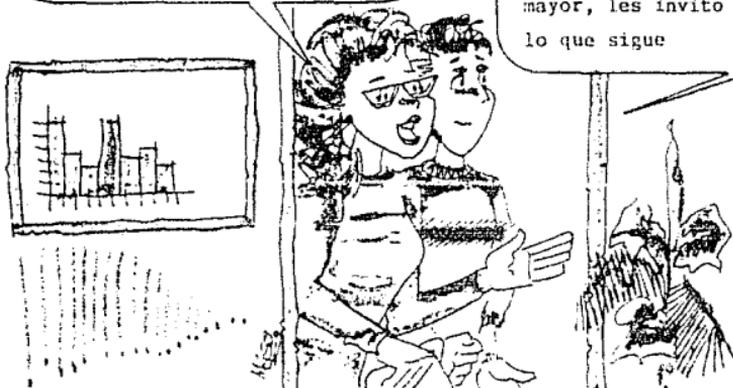
Este método consiste en la asignación de los valores en puntos a cada uno de los factores que integran un puesto. Estos puntos representan la calificación de cada factor, que a su vez será dividida entre el número de subfactores que contenga.

Para efectuar la Valuación de los Puestos, se observarán las siguientes características:

- a) Los factores elegidos se comparan con modelos establecidos para una total aceptación Empresa-Sindicato.
- b) Otorgar la calificación a los factores, de acuerdo a los modelos.
- c) Colocar cada puesto valuado en la categoría salarial correspondiente.

para la implantación de este método se asigna un comité que se encarga de la selección de factores, considerando investigaciones del mercado de trabajo y la experiencia de otras empresas en el uso de éste

para una comprensión mayor, les invito a leer lo que sigue



Para la Valuación por el Método de Puntos, se toman en cuenta los siguientes factores:

- * Responsabilidad
- * Habilidad
- * Esfuerzo
- * Condiciones de Trabajo

La calificación otorgada a cada uno de los factores, tiene un valor diferente, expresado en puntos y representado en porcentaje (%), asignando mayor puntuación al que se considera de más importancia de acuerdo al puesto valuado.

ejemplo



PROCEDIMIENTO

- 1.- El comité valuador seleccionará y definirá el número de factores de acuerdo a cada nivel organizacional.
- 2.- Los evaluadores asignarán valores relativos a cada uno de los factores los mismos que se subdividen entre sus diferentes subfactores.

- 3.- El porcentaje de cada subfactor se divide entre cinco y el cociente será el valor relativo en puntos para cada grado, ésto aumentará proporcionalmente representando el porcentaje asignado a cada subfactor.
- 4.- Obtenido el número total de puntos para cada puesto, se determinarán los niveles (entre 10 y 15 se consideran adecuados) por medio del metodo de División Aritmética, estableciendo intervalos de puntos para cada nivel. El intervalo se determina de la siguiente manera: Al -- puesto de mayor puntuación se le restan los puntos del que obtuvo menos al ser calificado; la diferencia se divide entre el número de los niveles asignados.
- 5.- Para elaborar la estructura salarial de la empresa, se recurre a la comparación de la curva salarial de la misma, con los salarios vigentes en el mercado de trabajo.

VENTAJAS

- 1.- En terminos numéricos es una Valuación más equitativa y fácil de ajustar cuando se requiere, estableciendo una tasa individual que hace una distinción entre los diferentes puestos.
- 2.- El rango de error disminuye debido al uso de un mayor número de factores, mejorando la habilidad, exactitud y consistencia con su uso.
- 3.- Es aceptado por gerentes, empleados y sindicatos por la flexibilidad con que cuenta en la definición y selección de factores y escalas.

DESVENTAJAS

- 1.- Alto costo y proceso complejo.
- 2.- Consume mucho tiempo de gerentes, valuadores y personal de oficina.

VII.4. METODO DE COMPARACION DE FACTORES

En 1926, Eugene H. Bengé creo el Método de Comparación de Factores. Su procedimiento está basado en la ordenación de los puestos de acuerdo a las características comunes de éstos, denominados "Factores". Para calificarlos les asignó un valor monetario, (aunque también pueden ser valuados por medio de puntos) estableciendo así rangos para la asignación de salarios. Una de las diferencias con otros métodos, es la de utilizar un número reducido de factores para agilizar la Valuación de los Puestos.

Para llevar a cabo la Valuación, Bengé utilizó cinco factores generales en los que englobó todas las actividades realizadas en el puesto; estos factores son:

- * Requisitos Mentales
- * Habilidades Requeridas
- * Requisitos Físicos
- * Responsabilidad
- * Condiciones de Trabajo

PROCEDIMIENTO

Como en los métodos anteriores, se nombra un comité valuador que se encargará de definir los factores a valorar, así como cada uno de los pasos para una adecuada Valuación.

- 1.- Se jerarquizan los puestos y se registran las series formadas en función de los factores a valorar.
- 2.- Se asignan valores monetarios al factor o factores del puesto y se hace una comparación entre las diferentes jerarquías de puestos.
- 3.- Se valúan los puestos de acuerdo a su importancia.

VENTAJAS

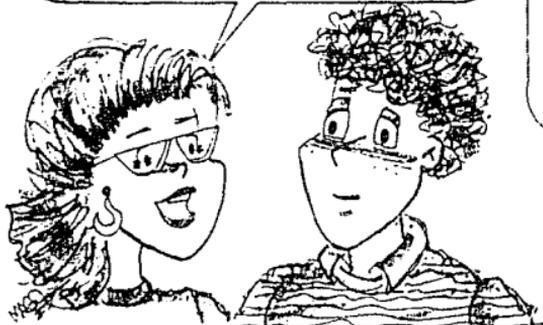
- * Analiza los puestos en forma individual y en función de los factores establecidos.
- * Toma en cuenta el esfuerzo humano.
- * Su manejo es fácil debido al número de factores utilizados para la Valuación.
- * Es más objetivo en su sistema de gradar los puestos, favoreciendo así pagos justos.

DESVENTAJAS

- * Su comprensión es difícil para los trabajadores.
- * Crea dificultades al asignar valores monetarios a los factores en lugar de puntos.
- * Debe ser probado varias veces para asegurar su confiabilidad.

otra de las aplicaciones del Análisis de Puestos y que es de vital importancia para las organizaciones, es la asignación de Sueldos y Salarios la cual,

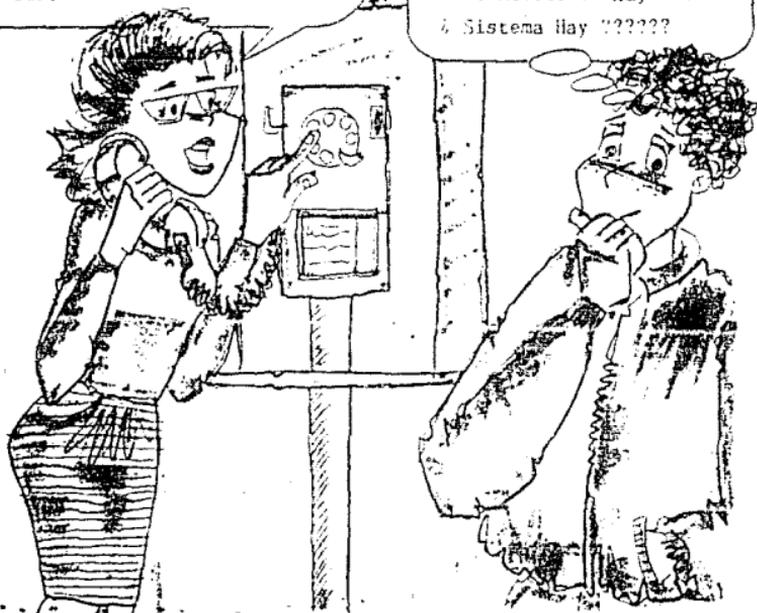
.... además de necesitar del Análisis de Puestos, requiere de algún método de Valuación como los vistos en las páginas anteriores



Sin embargo, existe otro método que cada vez es más utilizado por las empresas mexicana, para la Valuación de Puestos, así como en otros procesos, entre ellos, la Asignación de Sueldos y Salarios; proceso de vital importancia en toda organización, trátase de la pequeña empresa, o bien de las grandes industrias. Por otro lado y tomando en consideración que para todo proceso tiene como base el Análisis de Puestos, se incluye como parte importante de este MANUAL, para que lo conozcan los lectores e interesados en el tema.....

me refiero al Método de Hay,
conocido también como Sistema Hay
el cual veremos en el siguiente
capítulo

¿ Método de Hay ?
¿ Sistema Hay ??????



AUTOEVALUACION

- 1.- Mencione por lo menos tres métodos para la Valuación de los Puestos.
- 2.- Describa en forma breve el Método de Categorías.
- 3.- En el Método de Clasificación, ¿ Qué aspectos se miden ?
- 4.- Al Método de Clasificación también se le conoce como Método de:
- 5.- Describa la forma en que se otorga la calificación a cada uno de los factores, en el Método de Puntos.
- 6.- Mencione dos ventajas y una desventaja del Método de Puntos.
- 7.- Describa el Método de Comparación de Factores, señalando las diferencias y/o semejanzas con los Métodos de Valuación antes mencionados.
- 8.- ¿Cuál es la finalidad de realizar la Valuación de los Puestos ?

CAPITULO VIII

OBJETIVO ESPECIFICO :

Al finalizar el capítulo el alumno conocerá el Método de Hay o Sistema Hay, de acuerdo a la información expuesta en este MANUAL.

SISTEMA HAY



El Sistema Hay, fue creado por Edward H. Hay y desarrollado por -- Milton Rock, Dale Purverss y otros destacados profesionales en 1944 en Philadelphia (U.E.A.), y se desarrolló posteriormente en numerosos países y en muy diversos tipos de empresas, organizaciones.

Este sistema fue creado para su aplicación desde los puestos de la más alta dirección, hasta los puestos operativos, y como un vehículo de - comprensión, comunicación y diálogo, entre todos los elementos de las es tructuras organizativas.

Hay y asociados, inició sus actividades en México en 1968, y empezó a extender su Sistema en 1970. Es a partir de esta fecha que el Sistema ha sido adoptado por numerosas empresas en nuestro país.

... y cuáles son las bases de este Sistema ?

veamos.....
dentro de las principales bases de este Sistema tenemos que:



BASES DEL SISTEMA HAY

- 1.- Es un sistema de comparación de factores a partir de las descripciones cualitativas y cuantitativas del puesto.
- 2.- Cuenta con un sistema de medición universal que cuantifica a los factores.
- 3.- Compara los elementos más comunes a todos los puestos.
- 4.- Adapta los límites y progresión de los factores a las características objetivas de la empresa.

- 5.- Cuenta con sistemas de control para determinar la corrección de la Valuación de Puestos.
- 6.- Valua una determinada estructura organizacional, en el aquí y el ahora.
- 7.- Requiere de la colaboración y el consenso en primer término de los directivos de la empresa para la adecuada Valuación de los Puesto.

VIII.2.DESCRIPCION DEL PUESTO

¡ que interesante !

además... algo muy importante es que el Sistema Hay, parte del Análisis y Descripción de los Puestos, motivo por el cual el tema forma parte de este MANUAL

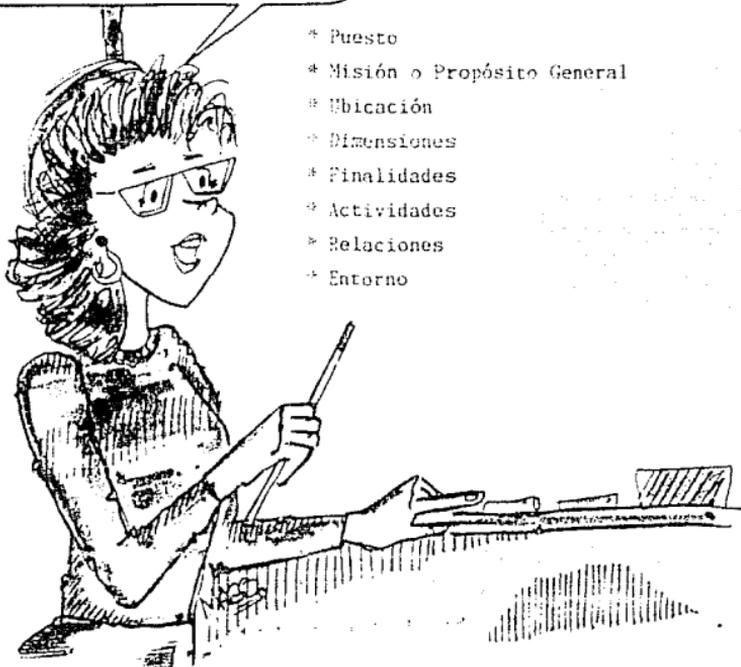


El Análisis de Puestos de Hay, no sólo define los aspectos evolutivos y por lo tanto susceptibles de variación, sino fundamentalmente, los que son estables y que en último grado relacionan el Puesto con la organización a través de los resultados finales significativos del Puesto. por lo anteriormente expuesto, es importante para el sistema, poder definir, " qué hace " el Puesto y " para qué lo hace ".

También se analizan aquéllos aspectos que aún siendo ajenos, influyen cian, condicionan, apoyan o distorcionan al puesto.

en síntesis, los aspectos fundamentales de la descripción de un puesto (s) son los siguientes:

- * Puesto
- * Misión o Propósito General
- * Ubicación
- * Dimensiones
- * Finalidades
- * Actividades
- * Relaciones
- * Entorno



PUESTO

En este apartado se incluirán todos los datos que identifiquen al puesto analizado, así mismo se incluirá fecha y firmas de: analista, titular del puesto y jefe del titular.

EJEMPLO:

1.- PUESTO: SUPERINTENDENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES

UNIDAD: (UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS)

TITULAR: _____ DEPARTAMENTO: RELACIONES INDUSTRIALES

LOCALIDAD: ZITACUARO REPORTA A: GERENTE DE PLANTA

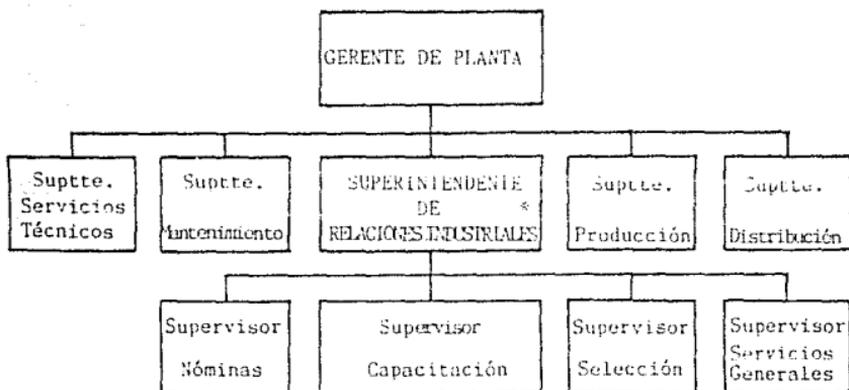
ANALISTA: _____ FECHA: _____

APROBACIONES: _____
TITULAR DEL PUESTO JEFE DEL TITULAR

2.- MISION

Responsable de conseguir, retener y desarrollar los Recursos Humanos que cuantitativa y cualitativamente la empresa requiere para realizar sus actividades mediante la planeación, recomendación, puesta en --marcha y mantenimiento operacional de las políticas, sistemas y procedimientos relativos a la Administración de Personal, Contrato Colectivo y Reglamento Interno de Trabajo, a fin de asegurar el mejor aprovechamiento de dichos recursos.

3.- UBICACION EN LA ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA



* PUESTO ANALIZADO

4.- DIMENSIONES

	1989
* Ventas	\$
* Costo de Producción	\$
* Presupuesto de Egresos	\$
* Nómina	\$
* Proyectos de Inversión (1989-1994)	\$
total	\$
* Personal Subordinado Directo	#
* Personal Subordinado Indirecto	#
total	#
* Número de Plantas	#
* Número de Filiales	#

5.- FINALIDADES

- * Asegurar un ambiente sano y productivo mediante el establecimiento de relaciones de entendimiento y cooperación entre la Empresa y -- sus Empleados, propiciando un clima de buenas relaciones con el Sin dicato y sus Representantes que permita lograr las mejores solucio nes en lo referente a negociaciones, peticiones y problemas plan-- teados.
- * Lograr que la planta cuente con personal calificado para cubrir las necesidades, mediante la aplicación y desarrollo de programas de - Capacitación y Entrenamiento.
- * Asegurar una compensación remunerada a todo el personal de la Unid- dad de acuerdo a cada nivel, mediante la correcta aplicación de la Política de Administración de Sueldos.
- * Obtener, retener y desarrollar los Recursos Humanos que cuantitati va y cualitativamente requiere la Unidad.

- * Asegurar el mantenimiento de políticas y procedimientos de la Administración de Recursos Humanos, acordes a las necesidades de la Unidad.

6.- ACTIVIDADES

a) Actividades Diarias:

b) Actividades Periódicas

c) Actividades Eventuales

7.- RELACIONES

El Superintendente de Relaciones Industriales reporta directamente - al Gerente de Planta, al igual que los Superintendentes de Servicios, Técnicos, mantenimiento, Producción y Distribución.

A su vez a este puesto le reportan:

- * Supervisor de Nómina. Responsable de elaborar la nómina, considerando y controlando las deducciones correspondientes.
- * Supervisor de Capacitación. Responsable de elaborar, coordinar y - controlar el Programa de Capacitación y Desarrollo para el personal de la Unidad.
- * Supervisor de Personal. Responsable de reclutar, seleccionar y proponer los Recursos Humanos adecuados a los departamentos de la Unidad que los requiere.
- * Supervisor de Servicios Generales. Responsable de Proporcionar y - dotar personal de la Unidad a los servicios de fotocopiado, vigilancia, papelería, mensajería y aseo.

8.- ENTORNO

Situaciones o aspectos que sin ser inherentes al puesto influyen en sus funciones y logros.

como se observó en el ejemplo anterior,
cada uno de los apartados tiene una razón
específica que justifique su existencia,
.... así tenemos que la Misión es el



PROPOSITO GENERAL

Aquí se enuncia en forma clara y específica la razón del puesto, es decir, los objetivos generales en cuanto a su contribución para el logro de los resultados totales de la organización.

UBICACION

En este apartado se muestra la posición del puesto dentro de la organización, mediante la presentación de un organigrama simplificado donde se observará el puesto del jefe inmediato, puestos colaterales (que reportan al mismo jefe) y puestos subordinados.

DIMENSIONES

Se parte del hecho de que en toda organización, cada uno de los puestos requiere de un presupuesto para su adecuado funcionamiento. Esto es, cuantificar los aspectos tecnológicos, humanos, y otros que intervengan en las funciones del puesto: así mismo se cuantificará el "cómo y cuánto" influye el puesto tanto dentro como fuera, para el desarrollo de la orga nización.

la cuantificación se presenta en monto de dinero y en forma anual, representando así la magnitud de los resultados totales, en los cuales influye un puesto en especial

esto lo observamos en el puesto de Superinten dente de Relaciones Industriales



FINALIDADES

Se refiere a los resultados finales esperados del responsable o titular del puesto. Estos resultados finales, deberán ser redactados en forma clara, para evitar confusiones con respecto a las funciones a realizar en forma personal, o bien delegandolas a los puestos subordinados. Los resultados finales también permiten la medición del desempeño del ocupante del puesto.

ACTIVIDADES

Es la relación general de las funciones diarias, periódicas y eventuales a desempeñar en el puesto.

Es recomendable que toda función se registre con el tiempo aproximado de ejecución, con la finalidad de llevar un control en cuanto al cumplimiento de los resultados finales de la organización.

como se mencionó en el capítulo cinco, aunque en los Análisis de Puestos para Ejecutivos se registran las funciones con un tiempo determinado, corresponde al Ejecutivo, dar solución a las actividades prioritarias



RELACIONES

Las relaciones son todas aquéllas que por la naturaleza del puesto, deberá sostener con otros puestos, dentro de la organización; sin embargo pueden existir relaciones externas que al interactuar, den significado - al mismo.

ésto se refiere a la línea de mando de acuerdo al organigrama de la empresa ?

así es,.... dicho de otra manera, son las relaciones de trabajo que el titular del puesto sostendrá con su jefe (relación ascendente) y las relaciones con sus colaboradores (relación descendente)



ENTORNO

Son aquéllas situaciones o aspectos que aun no teniendo relación directa con el puesto, influyen en sus funciones; por lo tanto los resultados que se esperan de éste, también serán afectados.

Es indispensable que los analistas hayan recibido una formación o -entrenamiento adecuados, que les permita realizar la descripción a través de entrevistas con el titular del puesto.

Los datos que se obtienen en la entrevista quedan registrados en un formato el cual es presentado al titular del puesto y a su jefe inmediato superior, para su aprobación

debemos saber, que esta serie de datos quedan registrados en un formato al que se le denomina Análisis del Puesto



El analista debe investigar si la persona a la que aplicará el Análisis de Puestos, es la que lo desempeña con la mayor eficacia y eficiencia.

Debemos tomar en cuenta, que el Análisis de Puestos es la base para elaborar las descripciones de los puestos*, que no sólo sirven para conocer " cuáles " son las responsabilidades del puesto, sino que también es un medio de comunicación, comprensión, acuerdo y compromiso entre jefe y colaborador.

otra de las finalidades que tiene el Sistema Hay, es la de ser el instrumento base para proceder a la Valuación del Puesto

....y esta Valuación ¿ cómo la hace?

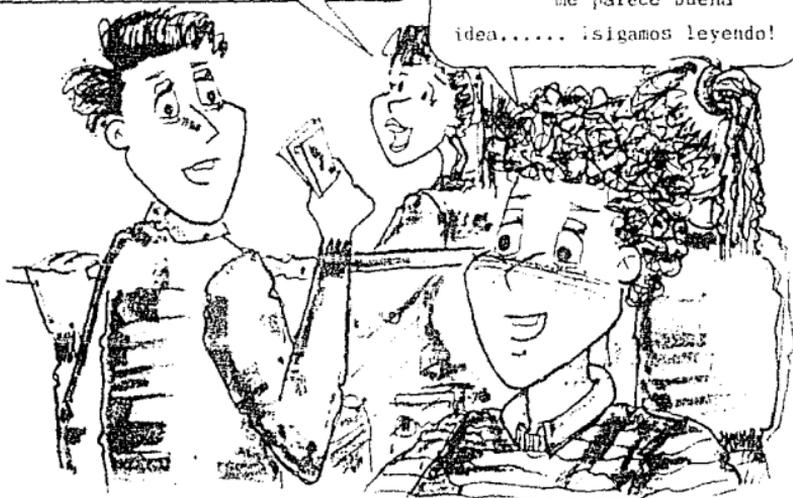
bueno...ésto lo hace a través de comites de Valuación, y para llevarla a cabo es necesario contar con un buen Análisis de Puestos por lo que el Sistema Hay lo utiliza como base de todos sus procesos



* En algunas organizaciones, sólo se hacen descripciones de los puestos.

nunca había escuchado hablar del Sistema Hay, ... me gustaría saber cómo hace la Valuación de Puestos

me parece buena idea..... ¡sigamos leyendo!



VIII.3. VALUACION DE PUESTOS

El sistema de valuación, parte del principio de que todos los puestos existen porque tienen que obtener resultados de muy diversa índole, para que las empresas puedan ser eficaces.

Para lograr estos resultados, se necesita que el ocupante del puesto tenga habilidades específicas que le permitan una adecuada solución a -- los problemas que se le presenten, lo que constituye el fundamento de los factores de Valuación del Sistema Hay.

Cada factor se cuantifica mediante un sistema de medida universal, que sigue en su progresión la ley de los " Umbrales Mínimos " (de Weber) y aunque la extensión de cada uno de los factores es variable,

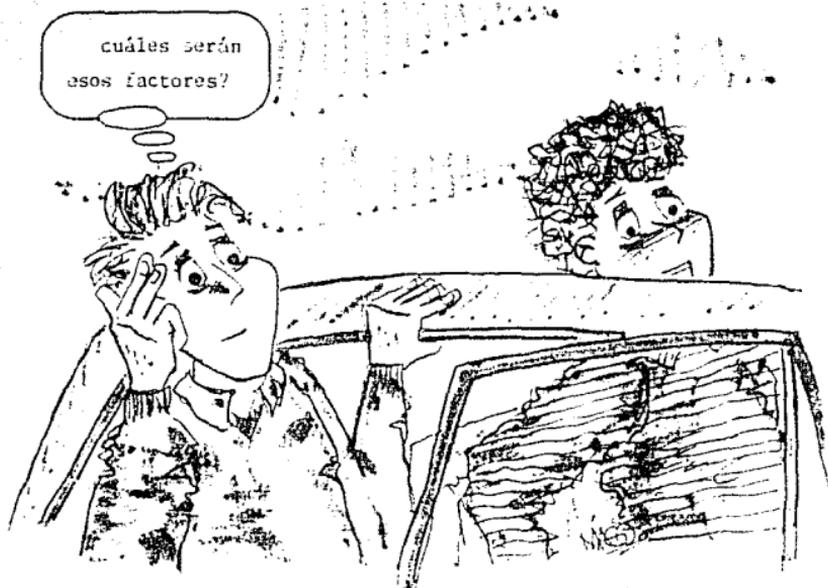
La Tabla o Matriz Numérica que los cuantifica sigue la misma ley del crecimiento, lo cual implica la integración de dos aspectos:

- a) Definir cada uno de los puestos en función de las características de cada una de las empresas u organizaciones a la que pertenecen.
- b) Comparar cuantitativamente puestos diferentes, tanto de la empresa como con los de otras.



Con estos aspectos se pueden relacionar factores dentro de la organización, ordenar y comparar puestos de acuerdo con los factores, subfactores o en forma global, y realizar todo tipo de comparaciones entre -- puestos de diferentes empresas.

VIII.4. FACTORES Y SUBFACTORES



Los factores comunes a cualquier puesto de trabajo, en cualquier empresa y en cualquier momento estratégico de la misma son:

- 1.- Habilidad
- 2.- Solución conceptual de problemas
- 3.- Responsabilidad por resultados

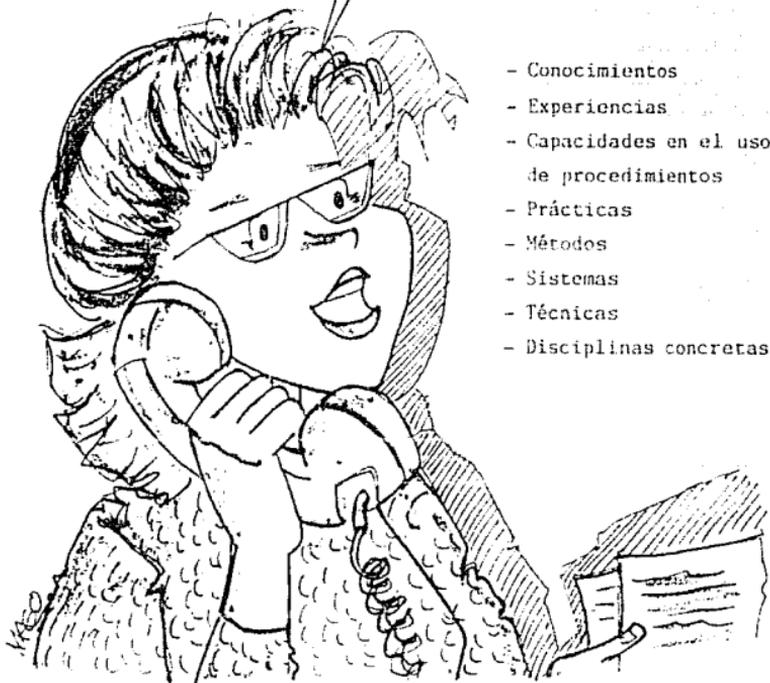
Habilidad

Definiendo habilidad como: El conjunto de conocimientos, experiencias y capacidades requeridas para desempeñar en forma adecuada el puesto de trabajo. (35)

La habilidad comprende tres subfactores o elementos que son los siguientes:

- * Habilidades Especializadas
- * Habilidades Gerenciales
- * Habilidades Interpersonales

en la habilidad especializada se cuantifica el "saber" requerido por el puesto en cuanto a:



- Conocimientos
- Experiencias
- Capacidades en el uso de procedimientos
- Prácticas
- Métodos
- Sistemas
- Técnicas
- Disciplinas concretas

En la habilidad gerencial, se valua la capacidad requerida por el puesto para:

- Integrar
- Armonizar
- Coordinar Actividades
- Coordinar Funciones
- Coordinar Recursos Diversos
- Dirigir

En tanto que en la habilidad interpersonal, se valua la requerida por el puesto para establecer relaciones tales como:

- Comprender
- Motivar y
- Desarrollar Personas

Esto para su realización personal y profesional así como su integración organizativa.

Solución Conceptual de Problemas

Que se define como: La actividad mental requerida por el puesto, para identificar, analizar, sintetizar, comprender y encontrar solución a problemas propios del mismo. (35)

Este factor comprende dos subfactores:

- Marco o ambiente de referencia en que se piensa.
- Exigencia de los problemas o complejidad del proceso de pensamiento.

El primer subfactor se refiere a que la actividad mental está definida y orientada por:

- Normas
- Precedentes
- Procedimientos
- Métodos, etc...

ésto quiere decir que el marco de referencia está más o menos definido

el segundo subfactor se refiere a que las características y contenidos de los problemas a solucionar en el puesto determinan el grado de exigencia de los problemas, en cuanto al proceso mental necesario para obtener su solución



Responsabilidad por los Resultados

Este factor considera las acciones esperadas en relación a los fines que persiga la empresa, así como las consecuencias o resultados posi

tivos de dicha empresa. (35)

- éste factor, comprende tres subfactores:

- Libertad para actuar
- Impacto en los resultados
- Magnitud de los resultados

La libertad para actuar implica que la actuación en el puesto está más limitada en la medida en que existan normas, controles, procedimientos, programas, presupuestos, estrategias, etc...

Esto quiere decir que los puestos operativos, tienen menor libertad para actuar?



desde luego, ya que estas limitaciones son de acuerdo a lo que el puesto "hace" y "cómo lo hace" y están impuestas por la empresa o por condiciones externas

el impacto en los resultados, se evalúa determinando la forma en que las actividades del puesto influyen en la magnitud económica considerada para la misma empresa



Elementos de Control

El Sistema Hay incorpora en su metodología cuatro elementos de control:

- Equilibrio interno de los elementos Hay, dentro de cada uno de los factores del puesto.
- Equilibrio cualitativo y cuantitativo entre sus distintos factores.

- Establece la relación entre la importancia de "solución conceptual de problemas" y la "responsabilidad por resultados" de cada puesto.



- Relaciona factores entre distintos puestos, comparando, mediante porcentajes cada uno de los factores.

Por otro lado, el Sistema Hay ha construido una escala de evaluación relativa para cada empresa, la cual tiene la ventaja de poder ser comparada con la de otras empresas tanto a nivel nacional como internacional, ya que éstas han sido elaboradas en función de los factores contenidos en el puesto, asegurando así su adecuación externa mediante un sistema de correlación.

VIII.5. APLICACIONES



- * Análisis y Diagnóstico en la Empresa
- * Estudio de Equidad entre Puestos, Areas y Niveles
- * Para Estudio de Competitividad entre Puestos de diferentes empresas
- * Diseño de Sistemas Retributivos (políticas, apreciación del desempeño, administración)
- * Diseño de Estructura
- * Dirección por objetivos
- * Integración, Información y Control
- * Formación y Desarrollo

- * Estudio de Clima
- * Selección y Promoción
- * Análisis Estratégico
- * Planificación de Recursos, entre otros.

entonces el Sistema Hay
tiene como base el Análisis de
Puestos ?

así es,.... ésto se debe
a que dentro de las caracte-
rísticas más significativas
del Sistema, también se
encuentra la de poder definir
"qué se hace" en el puesto y
"para qué se hace"



El Sistema Hay, también es utilizado para la formación de grupos de puestos mediante la comparación de factores; ésto para la asignación de Sueldos y Salarios por grupos. Es decir, que de acuerdo al desempeño o actividades que se realicen en determinado grupo de puestos de trabajo, es el salario que será asignado para ese grupo en especial.

La Valuación de los Puestos se puede realizar por medio de:

a) Tablas Guía

b) Perfil del Puesto

en las Tablas Guía, se representan los tres factores que miden cada puesto para lo cual existe una tabla en forma de rejilla para cada factor, y cada factor está dividido en niveles de importancia ascendente y a cada nivel se le asigna una celdilla de la Tabla, donde se coloca el valor; es decir el peso correspondiente a cada nivel

.... y como se diseñan esas Tablas

¡ leamos lo que sigue !

Las Tablas Guía se diseñan a partir de las necesidades de la organización, así como los valores de cada factor para cada puesto. Las Tablas Guía también se formularon con la idea de establecer una representación visual del resultado a valorar en el puesto. Las Rejillas por sí mismas - representan medidas semánticas y un importante resultado de su desarrollo se fue incrementando internamente a través de definir más claramente el significado y las medidas correspondientes a cada nivel del conocimiento resolución de problemas y resultados. (ver anexo 2)

PROCEDIMIENTO

¿ procedimiento ?

¡ sí ! para llevar a cabo la Valuación de los Puestos es necesario realizar los siguientes pasos

- * Tener una completa comprensión del contenido del puesto a través del Análisis de Puestos.
- * Colocar los puestos en cada rejilla.
- * Seleccionar el valor apropiado (en puntos) en cada rejilla (ésto se da por comparaciones directas de los factores del puesto a considerar y los puestos que ya han sido valorados previamente)
- * Los valores en puntos del puesto para Conocimientos, Resolución de Problemas y Resultados, se suman para obtener los puntos de la valuación total.

NOTA: Para una mayor comprensión, consultar las Tablas en el anexo (2)



Después que un número de puestos ha sido valuado, se revisan los resultados del grupo entero para hallar las discrepancias en las valuaciones. Cuando ésto ocurre, se deben llevar a cabo las debidas correcciones

Finalmente, se establece una estructura de salarios que mantengan tanto el equilibrio interno como externo de la organización.



El equilibrio externo se alcanza por medio de la información que se obtiene, de la investigación de salarios de otras empresas, que al ser comparada con la estructura salarial propia, permite establecer salarios justos y equitativos dentro de la organización.

AUTOEVALUACION

- 1.- ¿ Qué es el Sistema Hay ?
- 2.- Mencione las Bases del Sistema Hay.
- 3.- Describa brevemente los apartados que contiene un ANALISIS DE PUESTOS en el Sistema Hay.
- 4.- ¿ Qué factores toma en cuenta el Sistema Hay, para la Valuación de los Puestos ?
- 5.- ¿Cuál es la medida que utiliza el Sistema Hay, para cuantificar a los factores utilizados por él ?
- 6.- Describa el factor Habilidad.
- 7.- Describa el factor Solución Conceptual de Problemas.
- 8.- Describa el factor Responsabilidad por Resultados.
- 9.- ¿ A qué se refieren los Elementos de Control ?
- 10.- Mencione por lo menos cinco procesos en los que el Sistema Hay, ha intervenido para su implantación dentro de las organizaciones.
- 11.- Describa brevemente la Valuación de Puestos por medio del Sistema de Hay.

RESUMEN

Como se observó en el último capítulo, el contar con una Administración eficaz en la Estructura de Salarios y Compensaciones, es de gran importancia tanto para los trabajadores como para la empresa que los otorga, permitiendo así por un lado, que los trabajadores obtengan un salario -- justo, de acuerdo a su desempeño en el puesto que ocupa; para la organización, es el medio que le permite contar con los mejores candidatos para ocupar los diferentes puestos que la conforman. De ahí que en este MANUAL, se presenten aspectos relevantes para una mayor comprensión de la Técnica del ANALISIS DE PUESTOS, (base importante en todos los procesos organizacionales) entre ellos, los antecedentes, que van marcando una evolución significativa, sobre todo a partir de la intervención del Psicólogo en las organizaciones, que con sus observaciones y aportaciones han hecho posible el mejoramiento de los ambientes laborales.

Existen otros aspectos que quiero hacer resaltar debido a la importancia que tienen al realizar un ANALISIS DE PUESTOS; ésto es, que aún existiendo diferentes técnicas para analizar un puesto, la Técnica de la Entrevista viene a ser relevante en la compilación de la información, ésto es, que dependiendo del tipo de preguntas que se hagan, del vocabulario utilizado y del report que se establezca con el ocupante del puesto, es el éxito que se va a tener al presentar el reporte final. El reporte final no es presentar el formato de ANALISIS DE PUESTOS con los datos obtenidos durante la entrevista; es más bien, vaciar esa información en un escrito pero en forma lógica para que pueda ser consultada cuando se requiera. (ver anexo i)

Otro aspecto también relevante y que ya se mencionó en forma breve en el cuerpo de este MANUAL, es el de tomar muy en cuenta para qué se requiere el ANALISIS DE PUESTOS, con el fin de aplicar o consultar sólo el apartado correspondiente y no se pierda tiempo tratando de recabar infor

mación que no va a ser utilizada en ese momento.

Todo ANALISIS DE PUESTOS, deberá ser actualizado por lo menos cada año, sobre todo si la empresa ha crecido y por lo tanto se han creado -- nuevos puestos; o bien ésta se ha reducido y las tareas o funciones de un puesto pasan a ser desempeñadas por otro, ya sea por la falta de personal o por la desaparición de éste, lo que provocará cambios en la estructura organizativa, que aún siendo una de las partes más estables de la organización, sufre cambios debido a la interacción tan compleja que ejercen otros subsistemas.

Hoy día la utilización de la cinta de Video en la compilación de la información que se requiere, ha venido a ser una ayuda revolucionaria que al adoptarla como una técnica más en la aplicación del ANALISIS DE PUESTOS, permitirá registrar con mayor fidelidad todas y cada una de las actividades que en un puesto se realizan; aún con las limitaciones que pueda presentar ésta. En la actualidad puede ser el medio más eficaz para observar la dinámica de un puesto sin perder detalles, que por medio de otras técnicas pasan inadvertidos a los ojos del analista. (36)

Por otro lado, la integración del Sistema Hay en este MANUAL, se debe a la inquietud de que se conozca, un método que ya es utilizado por diferentes empresas mexicanas, pero que es desconocido por la mayoría de los estudiantes y profesionistas, por no existir una bibliografía que se refiera a él detalladamente, y cuando lo hace, solo se menciona como un método más para la Valuación de los Puestos, sin describirlo en forma alguna. El interés de que formara parte de éste, es que se conozca más en el futuro.

Son diversas las limitaciones con las que se enfrenta la persona que se interesa en investigar el Método de Hay; entre ellas la de más peso es: La exclusividad que tiene la firma, encargada, de su implantación y mantenimiento en nuestro país.

CONCLUSIONES

Durante la elaboración de este trabajo, y desde luego en otros momentos de la formación profesional, se ha podido advertir que cada vez son más las situaciones en las que interviene el Psicólogo del Trabajo, por lo que cabe mencionar que entre algunas de esas funciones está la de participar como Analista de Puestos; así como en otros momentos de la organización, se le requiere para diseñar puestos, áreas y ambientes de trabajo que permitan a los individuos realizar sus tareas o funciones con el esfuerzo normal, hecho que propiciará desarrollarlas con la eficiencia requerida por la organización en la cual se desempeñan.

Fuera de la organización, el especialista de la conducta cuenta con despachos de Consultoría, en donde en forma externa interviene en las empresas de la Iniciativa Privada, En Dependencias del Gobierno y en las Cooperativas; dando apoyo con técnicas que permitan el desarrollo de las mismas; así mismo interviene en los medios académicos, impartiendo cursos en Instituciones Educativas; diseñando pruebas (tests) de personalidad, inteligencia, aptitudes, (entre otras) para el Reclutamiento y la Selección de Personal; o bien se ocupa de planear estrategias para resolver problemas humanos causados por la creciente interacción de la civilización industrial.

Ahora bien, no se puede hacer un análisis global de las necesidades de las organizaciones, si se desconocen los aspectos fundamentales de las mismas; por lo que a la fecha se requiere de la contribución del Psicólogo como un perito que diagnostique y evalúe la conducta de los individuos; así mismo los capacite para que tengan experiencia profesional que puedan ajustar a sus propias necesidades.

Por lo citado en el párrafo anterior, es el momento de contribuir (en parte) con un manual que despierte el interés de los futuros profesionales y personas que así lo requieran para la realización eficiente de los ANALISIS DE PUESTOS, como un paso previo en la aplicación de

otras técnicas de administración.

Existen aportaciones como: "El Análisis de Puestos", de A. Reyes -- Ponce; "Administración de Recursos Humanos", de F. Arias Galicia; "Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal", de J. Grados Espinoza; "La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la - Industria", de S. Romero Betancourt; (entre otras) pero un texto que lleve como objetivo central la enseñanza de la TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS, se está diseñando en este momento, con la convicción de que será de utilidad en un futuro no lejano.

La información compilada en el presente escrito y la forma en que -- se presenta, hace de éste, un MANUAL PARA LA ENSEÑANZA DEL ANALISIS DE -- PUESTOS. Manual de fácil comprensión por tener las siguientes caracte-- rísticas:

- * Está diseñado a base de viñetas.
- * Se utiliza un lenguaje sencillo y cotidiano.
- * Es un escrito en forma de historieta, por lo que resulta ameno.
- * Se hace una interpretación de las teorías utilizadas como marco teórico.
- * Cuenta con la información que se requiere para la materia de ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.
- * El estudiante o lector puede ser el protagonista de la historieta: lo que le llevará a obtener un aprendizaje más rápido y ameno.
- * Su formato permite una lectura rápida.
- * Puede ser utilizado en las organizaciones para la capacitación de los analistas internos.
- * Es de utilidad fuera de las organizaciones para capacitar a los analistas externos.
- * Util como texto de consulta rápida, por contener información interpretada y sintetizada, lo cual agiliza el estudio.
- * Lo pueden consultar los trabajadores (desde obreros, hasta ejecutivos).

- * Util para aclarar dudas acerca de para qué y a quién aplicar el ANALISIS DE PUESTOS, y qué apartado consultar para un determinado proceso organizacional.
- * Cuenta con un capítulo donde se refieren las características del Sistema Hay. Método poco conocido por no contar con bibliografía que lo explique, ni aun en los textos mencionados en las aportaciones, motivo que hizo considerar su inclusión en este MANUAL.

Por lo antes expuesto y por la retroalimentación recibida durante su elaboración y revisión, el MANUAL PARA LA ENSEÑANZA DEL ANALISIS DE PUESTOS, es un MANUAL con el que debe contar toda organización; (sea ésta pequeña o grande) pero sobre todo que los futuros profesionales consideren que el ANALISIS DE PUESTOS junto con las políticas, normas y procedimientos, forman la base o infraestructura de toda organización. (Ilustrase escuelas, hospitales, bancos, fábricas, centros comerciales o restaurantes)

Aunque buena parte de las actividades y contribuciones a las organizaciones la han realizado Psicólogos, es probable que las aportaciones de profesionistas de otras áreas sean mayores; por lo que cabe señalar que el MANUAL PARA LA ENSEÑANZA DEL ANALISIS DE PUESTOS es una aportación de la Psicología a la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, a las generaciones futuras de profesionistas, a las organizaciones y a ustedes lectores para un mejor y/o mayor aprovechamiento de la TECNICA DEL ANALISIS DE PUESTOS y de este MANUAL.

Queda pendiente para investigaciones futuras, el complementar la información del Sistema Hay; así mismo los capítulos que consideren que lo requieren.

Se sugiere la elaboración de otros textos o cuadernillos con las características de este MANUAL.

a b e n d i c e s

APENDICE A

FORMATO PARA UN ANALISIS DE PUESTOS DETALLADO*

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACION

- 1.- Nombre de la Institución _____
- 2.- Rama o Giro:
- a) Bancaria
 - b) Industrial
 - c) Comercial
 - d) Servicios
 - e) Sector Público
 - f) Pesquera
 - g) Agrícola
 - h) Otra (especifique) _____
- 3.- Actividad: _____
- 4.- Domicilio: _____

IDENTIFICACION DEL PUESTO

- 5.- Nombre del puesto: _____
- a) Clave _____
 - b) Nivel Jerárquico o Escalafonario _____
 - c) Secretaría _____
 - d) Susecretaría _____
 - e) Dirección o Gerencia _____
 - f) División _____
 - g) Departamento _____
 - h) Sección _____
 - i) Mesa _____
 - j) Coordinación y/o staff _____

* Formato tomado del mecanograma de la materia Programación de Ambientes Laborales

6.- Nombre completo de la unidad de adscripción: _____

7.- Sueldo Mensual: \$ _____

8.- Compensaciones: * \$ _____

* ¿ Bajo qué condiciones se reciben esas compensaciones ?

9.- ¿ Suele darse otros nombres a este puesto ? * Si ___ No ___

* En caso afirmativo:

a) En la empresa: _____

b) Fuera de ella: _____

10.- El puesto es:

a) De Confianza

b) Sindicalizado

c) Otro (especifique) _____

11.- Tipo de Puesto:

a) De Oficina

b) Mantenimiento

c) Especializado

d) De supervisión

e) Operario

f) Ejecutivo

g) Semiejecutivo

h) Secretarial

i) Otro (especifique) _____

12.- Número de empleados en el puesto:

Hombres _____ Mujeres _____

13.- ¿ Realiza cada uno de ellos el mismo trabajo ? Si ___ * No ___

* De no ser así, dé una breve explicación de las funciones de cada uno de los otros empleados:

Nombre del empleado

Funciones diferentes

14.- Localización física (señalar edificio, piso, planta, etc., donde se desarrolla la función principal del puesto en más de un 60%)

15.- Jornada normal de trabajo:

a) Días: de _____ a _____
b) Horas: de _____ a _____ y de _____ a _____

16.- Horas extras por semana:

a) Días en que regularmente ocurren esas horas: _____
b) Cantidad máxima de horas por día: _____

17.- Puestos inmediatos inferiores:

a) _____
b) _____
c) _____

18.- Puesto del jefe inmediato superior: _____

19.- Sus reportes los dirige a:

Puestos	Para (asunto)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

DESCRIPCION GENERICA

20.- ¿ En general en qué consiste el trabajo ?

- 21.- Describa el Objetivo General del puesto en términos de lo que se espera que el ejecutante realice. Mencione las condiciones de realización (equipo, herramientas, lugar, a partir de la información). Indique los niveles de eficiencia aceptados en términos de exactitud, tiempo y/o número de errores aceptables. Ejemplo: "Que el empleado realice todas las actividades del puesto de secretaria de compras, de acuerdo con los procedimientos de la organización y en los tiempos marcados en la Descripción Específica".

--

DESCRIPCION ESPECIFICA

- 22.- Describa a continuación las actividades diarias, periódicas y ocasionales en términos de antecedente, (¿qué es lo que origina el inicio de la tarea?) conducta, (¿qué se hace?) y consecuente (¿qué con secuencias tiene la tarea realizada?). Ejemplo:

TAREA 1	NOMBRE: Elaboración de cheque	Tiempo Aprox. 5'
ANTECEDENTE: Vencimiento de una factura a pagar		
Conducta: Se toma un formato de cheque del cajón superior izquierdo del escritorio. Se introduce en la máquina de escribir, y se escriben en él los siguientes datos: fecha de emisión, nombre de la persona o empresa a quien va dirigido el pago, y cantidad a pagar (con número y letra) dejando en blanco únicamente el espacio para la firma de autorización. El cheque se saca de la máquina y se lleva al jefe inmediato.		
CONSECUENTE: Que el cheque sea firmado por el jefe inmediato superior.		

A. ACTIVIDADES DIARIAS

Describe todas las tareas que realiza diariamente, enunciandolas en orden de importancia (con su número y nombre correspondientes) y señalando el tiempo aproximado de ejecución.

B. ACTIVIDADES PERIODICAS

Trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo: cada tres días, ca
da semana, cada mes, cada semestre, cada año, etc., indicando la pe--
riodicidad de cada tarea. La numeración de las tareas debe continuar
a partir de la última de las Actividades Diarias.

Nota: Anexar tantos cuadros como se requieran en cada una de las actividades.

C. ACTIVIDADES OCASIONALES O EVENTUALES

Enuncie las tareas que rara vez le encomiendan, o aquéllas que son - de puestos ejecutivos y que no están sujetas a una periodicidad fija.

23.- Indique los Objetivos específicos para cada una de las tareas diarias, periódicas y eventuales que se realizan en el puesto. Ejemplo:

TAREA 1 Elaboración de Cheque	OBJETIVO: Que las facturas autorizadas para el pago del material, equipo, materia prima, etc., se encuentren al día.
-------------------------------	--

TAREA 2 Archivo de Pólizas	OBJETIVO: Contar con un archivo alfabético de las pólizas para que, en el momento en que se requieran, se localicen en el expediente correspondiente.
----------------------------	---

TAREA 1	OBJETIVO:
---------	-----------

TAREA 2	OBJETIVO:
---------	-----------

TAREA 3	OBJETIVO:
---------	-----------

Nota: Anexar tantos cuadros como se requieran en cada una de las actividades.

24.- Información recibida en el puesto:

Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o el trámite que se les da.

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO QUE LO ENVIA	PERSONAL (PUESTO) QUE LO ENVIA	USO O TRAMITE

25.- Información emitida en el, puesto:

Enumere los documentos que se elaboran y/o que envía a otros puestos.

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO AL QUE SE ENVIA	PERSONA Y/O PUESTO A QUE SE ENVIA

27.- En el mismo orden en que enlistó las actividades diarias, periódicas y eventuales, detalle los conocimientos necesarios para la realización de cada una de ellas. Considere únicamente los conocimientos - que son indispensables para el desempeño de las tareas, mas no aquéllos que pudieran ser deseables. Mencione las fuentes de información. Ejemplo:

TAREA 1 Elaboración de Cheque	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACION?
<ul style="list-style-type: none"> - Escritura de letras y números en máquina de escribir - Uso de márgenes y tabuladores de máquina de escribir - Elaboración de formas comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Cacho, Jose P. <u>Sistemas de mecanografía (Catálogos del B al F)</u>. Ediciones ECA, México. 1982. - Educational Services. <u>Comercial Correspondence</u>. McGraw-Hill Book Co. New York, 1954. pp. 85-87 - <u>Manual de Operaciones de la empresa</u>. pp. 31-33.

TAREA 1	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACION?

Nota: Anexar tantos cuadros como se requieran en cada una de las actividades.

CONOCIMIENTOS Y FORMACION

26.- ¿Qué tipo de maquinaria, aparato o instrumento se requiere para realizar las tareas de su puesto? Mencione el nombre e indique marcando con una "X" , cuál es el grado de dominio necesario, así como el porcentaje de tiempo que usa cada uno en una semana de trabajo (48 horas). Ejemplo:

TAREA 1 Elaboración de Cheque				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TPO. APROX.
Máquina de escribir mecánica o eléctrica	X			60%

TAREA 1				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TPO. APROX.

TAREA 2				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TPO. APROX.

Nota: Anexar tantos cuadros como se requieran en cada una de las actividades.

28.- Marque los conocimientos teóricos o indispensables (no los que sean deseables) para desempeñar su puesto, los cuales son equivalentes a:

- a) ___ Primaria incompleta: grado 1 2 3 4 5 6
- b) ___ Primaria completa
- c) ___ Secundaria incompleta: grado 1 2 3
- d) ___ Secundaria completa
- e) ___ Preparatoria, Vocacional o equivalente incompleta: grado 1 2 3
- f) ___ Preparatoria, Vocacional o equivalente completa
- g) ___ Profesional incompleta (especifique carrera y nivel): _____
- h) ___ Profesional completa (especifique): _____
- i) ___ Posgrado (especifique) _____
- j) ___ Comercio
- k) ___ Taquigrafía
- l) ___ Mecanografía
- m) ___ Secretaria
- n) ___ Cursos especiales (especifique): _____
- ñ) ___ Otra (especifique) _____
- o) ___ Idioma (marque con una "X" el grado de dominio requerido)

IDIOMA	LEERLO	ESCRIBIRLO	TRADUCIRLO	HABLARLO	DOMINARLO

EXPERIENCIA

29.- Para realizar todas las tareas de su puesto se requiere tener experiencia en: (mencione todas las actividades)

30.- ¿En cuánto tiempo estima usted que una persona con los conocimientos señalados, puede desarrollar normalmente este puesto? _____

31.- Experiencia previa requerida:

a) ___ Menos de un mes

b) ___ De 2 a 6 meses

c) ___ De 7 a 12 meses

d) ___ De 1 a 2 años

e) ___ De 2 a 4 años

f) ___ De 4 a 6 años

g) ___ De 6 a 10 años

h) ___ Otra (especifique) _____

RESPONSABILIDAD EN BIENES

32.- ¿El puesto requiere ser responsable en bienes? * Sí ___ No ___

* En caso afirmativo, marque con una "X" lo que corresponda:

a) ___ Escritorio-silla

b) ___ Teléfono

c) ___ Máquina de escribir

d) ___ Papelera

e) ___ Archivo

f) ___ Herramientas

g) ___ Otros (especifique) _____

33.- ¿Hay responsabilidad en valores (dinero)? * Sí ___ No ___

* ¿Por cuánto? \$ _____

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION

34.- Indique los puestos que usted supervisa, marcando con una "X" el tipo de supervisión que ejerce sobre cada uno de ellos, así como el porcentaje de tiempo (jornada de trabajo) que dedica a esa supervisión:

PUESTO	Nº DE PERSONAS	SUPERV. COMPLETA	SUPERV. PARCIAL	SUPERV. DE VERIFICACION	% DE TIEMPO
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

35.- En el mismo orden anterior, explique los tipos de trabajo que supervisa a cada puesto:

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

36.- Marque con una "X" el grado de supervisión que recibe usted:

- a) Ninguna
- b) Muy poca
- c) Poca
- d) Mucha

37.- ¿Algún empleado no supervisor dirige su trabajo? * Si No

* En caso afirmativo:

Nombre: _____

Puesto: _____

¿Con qué frecuencia? _____

38.- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X"):

- a) Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas
- b) Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión
- c) Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- d) Sólo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES

39.- En el puesto que usted desempeña, ¿tiene acceso a datos confidenciales?

* Sí No

* En caso afirmativo:

- a) ¿A cuáles? _____

- b) Su trabajo lo realiza:
 - 1) Normalmente con datos confidenciales
 - 2) Ocasionalmente con datos confidenciales
- c) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción? _____

RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PÚBLICO

40.- En el desempeño de su puesto, ¿tiene contacto con el público? * Sí No

* En caso afirmativo:

- a) Tipo de contacto:
 - 1) Personal
 - 2) Teléfono
 - 3) Por correspondencia
- b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esas personas? _____

RESPONSABILIDAD SOBRE METODOS DE TRABAJO

41.- ¿Cuáles son los errores más frecuentes que se podrían cometer en el desempeño de las actividades?

CAUSA	TIPO DE ERROR	EFFECTOS

42.- Los resultados de su trabajo afectan:

- a) Parcialmente a personas de su nivel
- b) El servicio al público
- c) El trabajo de su unidad
- d) El desarrollo de su departamento
- e) Los procesos de dirección y políticas de la compañía

MEDIO AMBIENTE

43.- Marque con una "X" las condiciones en que realiza su trabajo:

ASPECTO	NIVEL			
	PESIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
ILUMINACION				
VENTILACION				
LINPIEZA				

44.- Especifique si tiene que soportar en su trabajo:

1. Olores _____
2. Emanaciones _____
3. Humedad _____
4. Resequedad _____
5. Corrientes de aire _____
6. Frío _____
7. Calor _____
8. Ruido _____
9. Cambios bruscos de temperatura _____
10. Espacios reducidos _____
11. Una temperatura de _____
12. Materiales químicos _____
13. Acidos _____
14. Humos _____
15. Grasas _____
16. Aceites _____
17. Vapor _____
18. Lugares altos _____
19. Objetos móviles _____
20. Otros (especifique) _____

45.- Su trabajo se desarrolla en (marque con una "X" el porcentaje correspondiente, por su jornada de trabajo):

LUGAR	75% - 100%	50% - 74%	15% - 49%	menos 25%
INTERIOR				
EXTERIOR				
ENTRA Y SALE				
EN VEHICULO (AUTOBUS, AUTOMOVIL, ETC.)				

46.- En la realización de su trabajo debe mantener una posición (marque con una "X" el porcentaje correspondiente por jornada de trabajo)

POSICION	75% - 100%	50% - 74%	25% - 49%	MENOS 25%
AGACHADO (A)				
DE RODILLAS				
VOLTEADO				
PARADO (A)				
ARRASTRANDOSE				
SUBIENDO				
BALANCEANDOSE				
CORRIENDO				
EMPUJANDO				
JALANDO				
TRABAJANDO CON LOS DEDOS				
SENTADO (A)				
OTRAS (ESPECIFIQUE)				

47.- En su trabajo está expuesto (a):

(Marque con una "X" la posibilidad de ocurrencia)

ACCIDENTE	ELEVADA 75%-100%	CONSIDERABLE 50%-74%	ESCASA 25%-49%	REMOTA MENOS 25%
CAIDAS				
CHOQUES ELECTRICOS				
MUTILACIONES				
ENVENAMIENTOS				
QUEMADURAS				
GOLPES				
RASPADURAS				
OTRO (ESPECIFIQUE)				

48.- Enfermedades a las que está expuesto (a) en su trabajo:

(Marque con una "X" la posibilidad de contraerlas)

ENFERMEDAD	ELEVADA 75%-100%	CONSIDERABLE 50%-74%	ESCASA 25%-49%	REMOTA MENOS 25%
ALERGIAS				
OIDO				
VISTA				
APARATO RESPIRATORIO				
APARATO DIGESTIVO				
SISTEMA NERVIOSO				
SATURNISMO				
OTRAS (ESPECIFIQUE)				

POLITICAS DE LA EMPRESA

(Estas preguntas sólo se le harán al patrón o a su representante)

49.- Conocimientos mínimos para el puesto:

50.- Experiencia mínima (tiempo):

51.- Estado Civil:

52.- Sexo:

53.- Idioma (grado de dominio):

54.- Escolaridad mínima:

55.- Nacionalidad:

56.- Edad mínima: _____

Edad máxima: _____

57.- Sueldo mínimo: \$ _____

Sueldo máximo: \$ _____

58.- Documentos requeridos:

59.- Radicar en:

- a) Temporalmente (especifique) _____
b) Definitivamente _____

60.- Viajar:

- a) Nivel nacional (¿dónde?) _____
b) Nivel internacional (¿dónde?) _____

61.- Horario:

- a) Matutino De a y de a
b) Vespertino De a y de a
c) Nocturno De a y de a
d) Rolado De a y de a

62.- Tipo de contrato:

- a) Por obra determinada
b) Por tiempo determinado - Eventual
c) Por tiempo indeterminado
d) Otro (especifique) _____

63.- Fecha para ser contratado: _____

64.- Requisitos físicos:

65.- Cualidades intelectuales:

66.- Conductas deseables:

- 67.- Nombre del entrevistado: _____
- 68.- Puesto del entrevistado: _____
- 69.- Antigüedad en la empresa: _____
- 70.- Antigüedad en el puesto: _____
- 71.- Fecha de análisis: _____
- 72.- Analizó: _____
- 73.- Vo. Bo. del jefe inmediato superior: _____
- 74.- Conforme: _____

(firma del Sindicato, Gerencia o Dirección)

APENDICE B
IDENTIFICACION Y FIRMAS

- 200 -



PUESTO: _____ DIRECCION: _____

GERENCIA: _____ DEPARTAMENTO: _____

TITULAR DEL PUESTO

JEFE INMEDIATO

GERENTE DE AREA

DIRECTOR AREA

GERENTE DE ORGANIZACION Y COMPENSACIONES

OBJETIVO BASICO:

POSICION DENTRO DE LA ESTRUCTURA:

EN CASO DE AUSENCIA
LO SUSTITUYE:

JEFE INMEDIATO

PUESTO

EN AUSENCIA DE SU
JEFE INMEDIATO
REPORTA A:

CON QUIEN:	PARA QUE:	FRECUENCIA
INTERNAS:		
EXTERNAS:		

RESPONSABILIDADES	MONTO (\$)	TIPO DE IMPACTO EN LA ORGANIZACION

AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES

TRAMO DE CONTROL

PUESTO

SUBORDINADOS

DIRECTOS

SUBORDINADOS

INDIRECTOS

No. _____

No. _____

TOTAL _____ TOTAL _____

MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO (ACTUAL)

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

ESCOLARIDAD

EXPERIENCIA

CARACTERISTICAS ESPECIALES

SUELDO MEDIO _____

GRADO ESTIMADO _____

FECHA DE ELABORACION _____



DESCRIPCION DE PUESTO

1.- PERFIL DEL PUESTO

Nombre del puesto _____		Grado _____	
División _____ Depto _____		Sección _____	
Reporta a _____		Empleados en el puesto _____	
Personal a sus órdenes _____		Directo _____ Indirecto _____	
Ubicación _____		Clave _____	

2.- ESPECIFICACIONES PARA EL PUESTO

Nivel escolar _____
Edad _____ Experiencia _____
Conocimientos especiales _____

3.- CARACTERISTICAS PERSONALES

<input type="checkbox"/> Buena presentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Facilidad de comprensión	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Habilidad manual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Buenas relaciones humanas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Facilidad de trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Dispuesto a viajar	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Tendencia analítica	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Exactitud en el detalle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Letra clara	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Facilidad de expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Don de mando	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sin problemas de horario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Dinamismo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Mentalidad teórico - práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Tenacidad	<input type="checkbox"/>
Otras características _____			

4.- DESCRIPCION GENERAL



6.- RESPONSABILIDAD EN BIENES

Maneja presupuesto anual estimado de \$ _____
Se aplica en: _____
Maneja equipo por un monto estimado de \$ _____
Descripción del mismo: _____

9.- RELACIONES

Internas: _____

Externas: _____

10.-AUTORIZACIONES

Elaborado por: _____	Fecha _____	Firma _____
Revisado por: _____	Fecha _____	Firma _____
Aprobado por: _____	Fecha _____	Firma _____

Titular del puesto: _____

Fecha: _____

NOTA:

Se anexa organigrama del Departamento, mostrando el lugar que ocupa este puesto en la organización.

APENDICE D

P. Q. C.

DESCRIPCION DE PUESTO

Pag: 1 de 4

1) PUESTO _____ UNIDAD _____

T I T U L A R

DEPARTAMENTO

LOCALIDAD

REPORTA A:

ANALISTA

FECHA

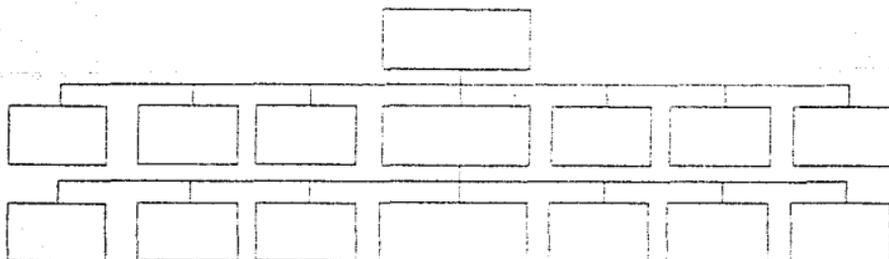
APROBACIONES

TITULAR DEL PUESTO

JEFE DEL TITULAR

2) PROPOSITO GENERAL:

3) UBICACION EN LA ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA.



P. Q. C.

DESCRIPCION DE PUESTO

Pag: 2 de 4

4) DIMENSIONES:

5) FINALIDADES:

P. Q. C.

DESCRIPCION DE PUESTO

Pag: 3 de 4

6) NATURALEZA Y ALCANCE:

P. Q. C.
DESCRIPCION DE PUESTO

Pag: 4 de 4

7) CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS:

8) PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO:

FILIACION:

SABER:

PENSAR:

ACTUAR:

F-018-79-CS

APENDICE E

FORMATO PARA UN ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del Puesto: _____ 1.2. Clave del Puesto: _____
1.3. Otras Denominaciones del Puesto: _____ 1.4. Nº de Plazas del Puesto: _____
1.5. Nº Progresivo de la Plaza (en relación con la muestra) _____ 1.6. Clave de la Plaza D.F. _____ Foranea (especifique) _____

2. DESCRIPCION DEL PUESTO

- 2.1. Actividad Genérica
Resuma y anote la actividad que caracteriza al puesto.

- 2.2. Actividades Específicas
Anote las que realiza y marque con una "X" la frecuencia.

ACTIVIDADES	DIARIAS	PERIODICAS	EVENTUALES
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Señale si para el desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, se requiere de los siguientes requisitos:

- 3.1. Edad: (mínima o máxima) _____
3.2. Sexo: Femenino _____ Masculino _____ Indistinto _____
3.3. Escolaridad: (grado mínimo de estudios) _____
3.4. Cursos de Capacitación: Sí _____ No _____
En caso afirmativo, especifique: _____
3.5. Conocimientos especiales: (especifique) _____
3.6. Idiomas: Sí _____ No _____
En caso afirmativo, especifique: _____
3.7. Experiencia:
Tiempo mínimo en actividades similares, incluyendo periodo de inducción al puesto.
Sí _____ No _____
En caso afirmativo, especifique: _____

3.8. Esfuerzo:

3.8.1. Esfuerzo mental.

Para el desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, se requiere de un esfuerzo mental. Marque con una "X" lo que corresponda.

ESFUERZO	PERIODOS	% DE LA JORNADA	POSIBILIDAD DE ERROR
Mínimo	Cortos Intermitentes	Hasta el 75%	Pocas posibilidades de error Errores detectables fácilmente Errores difícilmente detectables
Intenso	Largos	Más del 75%	Errores difícilmente reparables o irreparables

3.8.2. Esfuerzo físico.

Para el desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, se requiere de un esfuerzo físico. Marque con una "X" lo que corresponda.

ESFUERZO	PERIODOS	% DE LA JORNADA	% RELATIVO AL TOTAL DEL TIEMPO
Mínimo	Eventual	Hasta el 50%	Sentado Parado
Ligero	Intermitente		Caminando
Intenso	Constante	Más del 50%	Inclinado Cargando (especifique % y peso) % Kgs.

4. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

4.1. Responsabilidad

4.1.1. Responsabilidad por los deberes del puesto.

Las actividades del puesto, en condiciones normales de trabajo son:

- a) Sencillas _____ Complejas _____
- b) Rutinarias _____ Variadas _____
- c) Variadas no relacionadas entre sí _____
Variadas relacionadas entre sí _____
- d) Con seguimiento de ordenes precisas _____
Con seguimiento de procedimientos diferentes a los rutinarios _____
En base a la interpretación de políticas y procedimientos _____
- e) Sin alternativa de selección _____
Con dos alternativas _____
Con más de dos alternativas _____
- f) Sin toma de decisiones _____
Con toma de decisiones _____
En caso afirmativo, marque la frecuencia e importancia:
Con frecuencia: Diaria _____ Periódica _____ Eventual _____
Con importancia: Mínim _____ Mediana _____ Trascendental _____

b) Las relaciones del puesto son:

Relaciones normales para mantener armonía en el trabajo _____
De cortesía y tacto en el trato de personas _____
De considerable tacto y poder de convencimiento _____
De un máximo de habilidad, poder de convencimiento y tacto _____

4.1.5. Responsabilidad por la seguridad de otros.

Marque con una "X" lo que corresponda.

a) ¿El puesto tiene responsabilidad por la seguridad de otros?

Sí _____ No _____

En caso afirmativo, la responsabilidad por la seguridad de otros, -
está referida a:

Cumplir con las normas de seguridad existentes _____
Verificar que se cumplan las normas de seguridad existentes _____
Verificar la eficacia de las normas de seguridad establecidas y en
su caso proponer modificaciones: _____

4.1.6. Responsabilidad por manejo de información confidencial.

a) ¿El desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, im-

plica el manejo de información confidencial? Sí _____ No _____

En caso afirmativo indique con una "X" la frecuencia e importancia
que corresponda:

Diaria _____ Periódica _____ Eventual _____
Media _____ Trascendente _____

4.1.7. Presión de tiempo.

a) ¿El desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, está

sujeto a la presión del tiempo? Sí _____ No _____

En caso afirmativo especifique cuáles pueden ser los resultados en
el retraso de las actividades del puesto.

5. AMBIENTE Y RIESGOS.

5.1. Ambiente

a) El medio ambiente en que se desempeña el puesto, en condiciones normales -
de trabajo es:

Favorable _____ Desfavorable _____

Análisis

Titular del Puesto

Vo. Bo. Jefe Inmediato Sup.

APENDICE F

FORMATO PARA UNA DESCRIPCION DE PUESTOS

DESCRIPCION DEL PUESTO DEL EMPLEADO

FECHA _____

Mes

Año

I. Generales

Puesto: _____

Departamento: _____

Se reporta a: (puesto) _____

Localidad: _____

II. Objetivo del Puesto : En su opinión, ¿Cuáles son los objetivos principales del departamento? es decir, ¿para qué se desarrollan las funciones?

III. Descripción de sus Principales Funciones: ¿Qué hace, cómo lo hace y para qué? (favor de agrupar las actividades en: A) Diarias B) Semanales C) Mensuales D) Esporádicas

A) DIARIA B) SEMANAL C) MENSUAL E) ESPORADICA

¿QUE HACE?

¿COMO LO HACE?

¿PARA QUE LO HACE?

V. Análisis de Problemas: Indique algunos ejemplos de situaciones y/o problemas típicos que se presenten en el -- puesto y que requiere de análisis de parte del ocupante. Indique más la frecuencia con que éstos se presentan.

Problemas y/o Situaciones Típicas Frecuencia (Nº de veces al mes)

V. Toma de Decisiones: Indique algunos ejemplos de las decisiones típicas que se deben tomar en el puesto y la frecuencia con que éstos deben ser tomados.

	<u>Impacto</u>	<u>Frecuencia</u>
<u>Decisiones Típicas</u>	<u>(Retrabajo, Costo, etc.)</u>	<u>Nº de Veces al Mes</u>

VI. Errores Operativos: Indique el tipo de errores que se pueden cometer en el desarrollo de las actividades del -- puesto, quién los detecta y cómo son detectados indique además los perjuicios que pueden causar a la empresa. (No incluya errores no operativos es decir, errores derivados de alguna decisión equivocada).

	<u>Detección</u>		<u>Consecuencia</u>
<u>Tipo de Error</u>	<u>Quién</u>	<u>Cómo</u>	<u>(Retrabajo, Imagen, Costo, etc.)</u>

VII. Escolaridad: Indique cuál es la Escolaridad Mínima requerida para el desempeño del puesto. Recuerde que los conocimientos teóricos que da la escolaridad también se pueden obtener por otros medios (ej: en forma autodidáctica), sin embargo estos conocimientos tienen una equivalencia en escolaridad. (No indique la escolaridad del ocupante sino la escolaridad mínima requerida)

Primaria	(SI) (NO)	Secundaria	(SI) (NO)
Preparatoria	(SI) (NO)	Carrera Técnica en:	(SI) (NO)
Carrera no terminada	(SI) (NO)	Otros	(SI) (NO)

Observaciones: _____

VIII. Conocimientos Prácticos: Indique la Experiencia Mínima requerida para el desempeño del puesto. Considere para dar su opinión en este punto, la experiencia que se requiere de contar la escolaridad citada en el punto anterior.

<u>Puesto</u>	<u>Meses</u>	<u>Experiencia que se logre</u>
---------------	--------------	---------------------------------

IX. Responsabilidad por Supervisión Dada: Anotar los títulos de los - puestos, el número de plazas de cada uno de - ellos y su objetivo principal.

<u>Título del Puesto</u>	<u>Nº de Plazas</u>	<u>Supervisado</u>		<u>Objetivo Principal</u>
		<u>Directamente</u>	<u>a través de un subordinado</u>	

X. Relaciones Internas: Indique con qué puestos de la empresa, excluyendo a su jefe y - compañeros de departamento, tiene contacto en el desempeño de la actividad, el objetivo de ese contacto y su frecuencia.

<u>Puesto</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Frecuencia (Promedio de horas al mes)</u>
---------------	-----------------	--

XI. Relaciones Externas: Indique con que puestos o instituciones, tiene contacto en el desempeño de su actividad, el objetivo del contacto y su frecuencia.

<u>Puesto</u>	<u>Empresa o Institución</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Frecuencia</u> <u>(Prom.Hrs. al mes)</u>
---------------	------------------------------	-----------------	--

XII. Información Confidencial: En caso de tener acceso o manejar información considerada como confidencial, indique a que tipo de información tiene acceso, con qué frecuencia la maneja y qué impacto pudiese tener una mala divulgación de ésta.

<u>Tipo de Información</u>	<u>Frecuencia (promedio de horas al mes)</u>	<u>Impacto de mal manejo</u>
----------------------------	--	------------------------------

XIII. Observaciones Adicionales: _____

Nombre y Firma
del Empleado

Nombre y Firma
del Supervisor Inmediato

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

DESCRIPCION DE PUESTO

PUESTO:

TITULAR:

REPORTA A:

UBICACION:

FECHA:

ANALISTA:

APROBACIONES:

TITULAR

SUPERIOR INMEDIATO

I.- PROPOSITO GENERAL:

II.- FINALIDADES PRINCIPALES:

III.- ORGANIGRAMA:

PUESTO SIGUIENTE NIVEL

PUESTO INMEDIATO

PUESTO DESCRITO

PUESTO (S)
SUBORDINADO(S)
DIRECTO (S)

OTROS PUESTOS REPORTANDO DIRECTAMENTE AL JEFE INMEDIATO:

FUNCIONES BASICAS DE SUBORDINADOS:

IV. - ENTORNO OPERATIVO:

V.- DIMENSIONES:

PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:

PERSONAL TOTAL DEL AREA:

PRESUPUESTO ANUAL EJERCICIO 89/90:

APENDICE H

OCUPANTE

HUMAN SIDE CORPORATION -- MGT CONSULTORIA

ANALISIS DE POSICION

NOMBRE _____ UNIDAD _____ PUESTO _____

NOMBRE DE SU JEFE _____ PUESTO _____ FECHA _____

1. ENUNCIE EL PROPOSITO DE SU PUESTO (MISION)

2. LISTE SUS RESPONSABILIDADES MAS IMPORTANTES. CLASIFIQUELAS EN ORDEN DE IMPORTANCIA (# 1 ES EL MAS IMPORTANTE, ETC.) ESTIME EL TIEMPO PROMEDIO (PORCENTAJE) QUE DEDICA EN CADA UNA DE ELLAS.

RESPONSABILIDAD (TAREA)	RANGO	% TIEMPO
a. _____	_____	_____
b. _____	_____	_____
c. _____	_____	_____
d. _____	_____	_____
e. _____	_____	_____

3. PRINCIPALES LOGROS EN SU PUESTO ACTUAL (MAXIMO 4):

- a)
- b)
- c)
- d)

4. PRINCIPALES OBSTACULOS EN SU PUESTO ACTUAL (MAXIMO 3):

- a)
- b)
- c)

APENDICE I

EMPRESA: _____

DESCRIPCION DE PUESTO

I. - IDENTIFICACION

TITULO DEL PUESTO:

TITULAR:

REPORTA A:

UBICACION:

ANALISTA:

FECHA:

APROBACIONES: 1) _____ 2) _____
TITULAR SUPERIOR INMEDIATO

II. ORGANIGRAMA

PUESTO SIGUIENTE NIVEL	[]	* OTROS PUESTOS REPORTANDO DIRECTAMENTE AL JEFE INMEDIATO:
	[]	[]
	[]	[]
PUESTO JEFE INMEDIATO	[]	[]
	[]	[]
PUESTO DESCRITO	[]	* FUNCIONES BASICAS DE SUBORDINADOS:
	[]	[]
	[]	[]
	[]	[]
	[]	[]
SUBORDINADOS (PUESTO)	[]	[]
	[]	[]
	[]	[]
	[]	[]

III.- ENTORNO OPERATIVO

III.A. AMBIENTE GENERAL

Describa aquellas características de su puesto que lo distinguen de otros semejantes (por ejemplo: proceso, productivo que maneja; materiales, maquinaria, equipo, instrumentos que usa o a los que presta algún servicio; tipo de tecnología que aplica; productos, mercados, competencia, clientes; proveedores; sistemas, procedimientos, métodos usados en su trabajo; planeación, programación, informes, diseños, especificaciones, investigaciones, pruebas que realiza o debe seguir; fondos, valores, activos que custodia, invierte, analiza, registra)

III.B. ACTIVIDADES

Indique aquello que usted desempeña en su puesto por si mismo, sin delegarlas.

III.C. RELACIONES DEL PUESTO

Son originadas por la relación de trabajo y contribuyen al logro de los objetivos del puesto.
Excluye las originadas con el Jefe y los subordinados.

Internas

Con el Puesto:

Para:

Externas

Con que tipo de Empresa y/o Instituciones, y/o dependencias, y con qué nivel de Puestos en ellos.

Para:

Recuerde que son las relaciones de su Puesto, no de sus Subordinados.

III.D. RETOS

Describe los principales problemas y/o dificultades, y/o desafíos que enfrenta el puesto. (Explique porqué es problema, dificultad o desafío).

III.E. AYUDAS

Indique las ayudas que de hecho recibe para solucionar
los problemas, retos, o desafíos.

III.F. APOYOS PARA EL PUESTO

Mi puesto da solución (intelectual) a los problemas, en base a: (marque una o varias).

Ejemplifique:

1. Instrucciones que recibe -----
2. Seguir rutinas rígidas -----
3. Seguir Procedimientos -----
4. Tomar en cuenta precedentes, costumbres -----
5. Seguir Políticas -----
6. Otros (explique) -----

Enumere los de mayor a menor, en orden de frecuencia de aplicación.

Mi puesto toma decisiones, en la práctica, en base a: (marque una o varias).

Ejemplifique:

1. Instrucciones que recibe -----
2. Seguir rutinas rígidas -----
3. Seguir Procedimientos -----
4. Tomar en cuenta precedentes, costumbres, -----
5. Seguir Políticas -----
6. Otros (explique) -----

Enumere los de mayor a menor, en orden de frecuencia de aplicación.

III.G. LIBERTAD PARA ACTUAR

Cuales decisiones puede tomar por sí mismo, sin necesidad de aprobación? (Cite 2 ó 3 ejemplos de las principales).

Cuales decisiones requieren de aprobación? (Cite 2 ó 3 ejemplos de las principales).

IV.- DIMENSIONES AÑO (19)

Indique las cifras, en pesos anuales sobre las cuales su Puesto tiene influencia directa o indirecta para modificarlas o aprovecharlas mejor o prestarles algún servicio. (Valor de la producción, de las ventas, de los créditos, de los gastos que su puesto controla, analiza/registra o cualquier otro valor monetario significativo al que afecte).

Subordinados	Conf.	Sind.
Directos (Reportan directamente al puesto)	-----	-----
Indirectos	-----	-----

V.- FINALIDADES PRINCIPALES

Son los RESULTADOS propios, permanentes, específicos y medibles que debe producir el puesto y los MEDIOS para conseguirlos. Describa las finalidades principales de su puesto (de 6 a 10; las más importantes) en el siguiente orden:

ACCION-MEDIO
(Qué hace)

RESULTADO
(Para qué lo hace)

VI.- PROPOSITO GENERAL

Razón fundamental de la existencia del puesto; o contribución distintiva del puesto a los objetivos totales de la Empresa. Lo cual puede resumirse de toda la información descrita en el presente cuestionario.

Medios generales para lograr lo anterior.

VII.- OTROS

Explique brevemente cualquier aspecto relevante del puesto que no le haya sido solicitado dentro del cuestionario y que considere necesario para la cabal comprensión de su puesto.

Medios generales para lograr lo anterior.

Como se pudo observar en este apéndice, existe una gran variedad de formatos para compilar la información requerida, al analizar un puesto. Las características de cada uno de ellos son similares, aunque algunos -- utilizan un cuestionario más amplio; éste es más desglosado en cada uno de sus apartados cuando así lo requieren; lo cual permitirá que las actividades del puesto, sean analizadas en sus más mínimos detalles. Este tipo de cuestionario (formato A) puede ser utilizado cuando el puesto requiere de la exactitud y precisión en la (s) tarea (as) que se realizan en él.

En otros formatos, se observa que la información que requieren es -- más general; o sólo a nivel descriptivo (formato H) sin entrar en detalles o análisis del puesto; lo que limita que los administradores, ocupantes del puesto y/o personas interesadas, desconozcan la esencia del puesto mismo.

Por lo tanto, para obtener resultados óptimos al analizar los puestos de "X" compañía, e independientemente de cubrir los requisitos para llevarlo a cabo, se elegirá el formato adecuado a las necesidades de la organización, o bien, se elaborará uno con las características que se requieran para tal fin.

a n e x o s

ANEXO 1. A

I. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACION

1- Nombre de la institución:

ELECTROCONSTRUCTORA S.A.

2- Rama o giro:

Servicios

3- Actividad:

Elaboración de Proyectos de Ingeniería

4- Domicilio:

Leibnitz # 34

II. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1- Nombre del Puesto:

Dibujante Técnico Industrial.

-Nivel jerárquico:

6

-Departamento:

Ingeniería Civil.

2- Nombre completo de la unidad de adscripción:

Departamento de Ingeniería Civil.

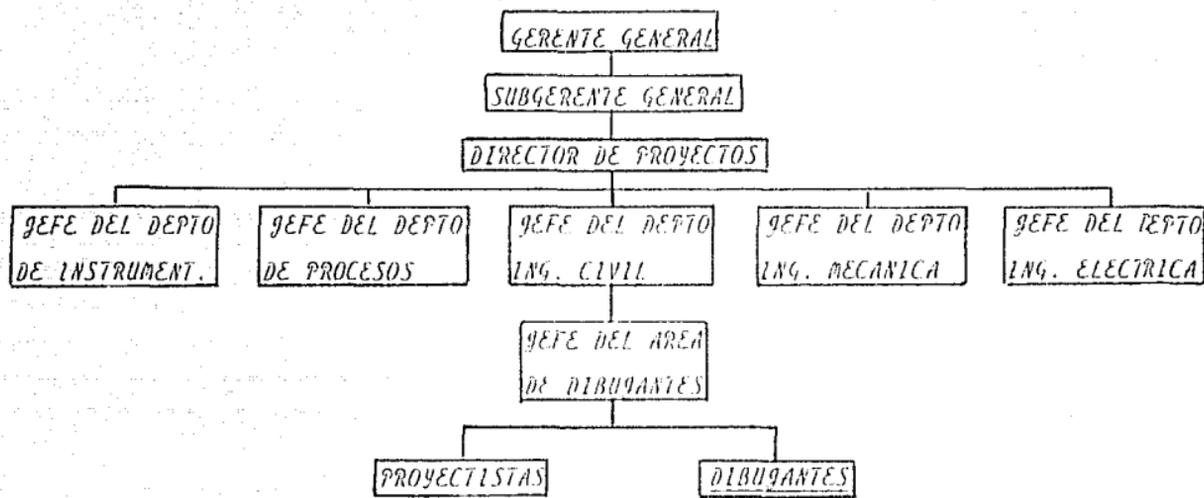
3- Sueldo Mensual:

626,000.00

4- Compensaciones:

No hay

5- Organigrama



111. DESCRIPCIÓN GENERAL

1- Descripción General:

Dibujar Planos Arquitectónicos
y Cíviles

2- Objetivo General:

Elaborar los planos de los proyectos de la organización, a partir de un croquis a mano alzada y con ayuda de sus instrumentos de trazado, para que sean aprobados.

IV. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1- Actividades Diarias:

Tarea: 1 Elaboración de Planos

Tiempo Aprox.: Indefinido

El jefe de dibujantes entrega un croquis a mano alzada al dibujante, con el cual hace una distribución del plano y utilizando sus instrumentos de trazado elabora cada uno de los dibujos.

Tarea: 2 Corrección de Planos

Tiempo aprox.: Indefinido

El jefe del área una vez que revisó el plano hace las correcciones, cambios.

2- Actividades Periódicas:

Tarea: 1 Elaborar Informe

Tiempo aprox.: 30 minutos

Elaborar el informe semanal de los planos corregidos y realizaciones.

3- Información recibida en el puesto:

DOCUMENTO	DEPTO. QUE LO ENVIA	PERSONA (PUESTO QUE LO ENVIA)	USO O TRAMITE
1- Causilla a meno alzada.	- Ingeniería Civil.	- Jefe del Depto de Ing. Civil	- Utilizados para realizar planos

4- Información emitida en el puesto:

DOCUMENTO	DEPTO AL QUE SE ENVIA	PERSONA Y/O PUESTO AL QUE SE ENVIA
1- Planos Elaborados	- Ingeniería Civil	Jefe del Area de Dibujantes.

V. HABILIDAD

1- Escolaridad:

Secundaria Completa

Carrera de Dibujante Técnico Industrial

2- Experiencia:

2 a 4 años en puestos similares.

3- Iniciativa:

Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.

3- Conocimientos especiales en:

- Manejo de Leroy
- Regla paralela
- Escalimetro
- Distribución de planos
- Calidad de líneas
- Simbología

VI. ESFUERZO

1- Esfuerzo Mental:

Se requiere que se ponga atención intensa y sostenida en periodos regulares.

2- Esfuerzo Físico:

El trabajo no exige un esfuerzo físico intenso.

VII. RESPONSABILIDAD

1- En bienes:

No hay

2- En supervisión:

El puesto no supervisa otros.

-Grado de supervisión que recibe el puesto:

Poca.

-Condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo:

Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.

3- En datos confidenciales:

No hay

4- En Contacto con el público:

No hay

5- Sobre métodos de trabajo:

CAUSA	TIPOS DE ERROR	EFFECTOS
-Por la calidad de la mina	-Lineas sin calidad	-Resta exactitud al plano.
-Falta de atención o Vista cansada.	-Cambios de datos	-Planos incorrectos.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO.

1- Medio ambiente:

ASPECTO	S I N E L			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación				X
Ventilación			X	
Limpieza			X	

2- El trabajo se desarrolla en:

LUGAR	75-100%	50-74%	25-49%	Menos de 25%
Interior	X			

3- Posición en que se mantiene al realizar el trabajo:

POSICIÓN	75-100%	50-74%	25-49%	Menos de 25%
Sentado	X			

4- Riesgos:

-En este puesto se esta expuesto:

No hay aspectos considerables.

-Enfermedades a las que se esta expuesto:

(posibilidad de ocurrencia)

Vista_ Considerable.

IX. POLITICAS DE LA EMPRESA

1- Conocimientos mínimos para el puesto:

Carrera de Dibujo Técnico Industrial

2- Experiencia mínima: (tiempo)

Dos años en puestos similares

3- Estado Civil:

No especificado

4- Sexo:

No especificado

5- Idioma:

No necesario

6- Escolaridad mínima:

Carrera técnica terminada.

7- Nacionalidad:

No especificado

8- Edad mínima

18

Edad máxima

No especificada

9- Sueldo mínimo

Mínimo

Sueldo máximo

692,000.-

10- Documentos requeridos:

-Acta de nacimiento

-Comprobante de estudios.

-Cartilla liberada (hombres)

-Carta de antecedentes no penales

-Dos cartas de recomendación personales

-R. F. C.

11- Horario:

Matutino de 8:00 a 12:30 y de 1:30 a 6:00

12- Tipo de contrato:

Por proyecto

13- Nombre del entrevistado:

Mano Francisco Pacheco Magaña

14- Puesto del entrevistado:

Dibujante Técnico Industrial

15- Antiquedad en la empresa:

4 años 7 meses

16- Antiquedad en el puesto:

3 años con 1 mes

17- Fecha del análisis:

3 de Marzo de 1990

18- Análizó

Avalos Martínez Martha Patricia

ANALISIS DE PUESTOSI. IDENTIFICACION.

1. NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR ESPECIALIZADO
- 1.1 Clave: A-003335-51
- 1.2 Sueldo Mensual: \$ 638,000.00
- 1.3 Jornada de Trabajo: De 8:30 hrs. a 16:00 hrs.
- 1.4 El Puesto es: SINDICALIZADO
- 1.5 Tipo de Puesto: DE OFICINA, ESPECIALIZADO

2. UBICACION EN LA ESTRUCTURA ORGANICA.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACION
Y DESARROLLO DE PERSONAL

SECRETARIA

GERENTE DIVISIONAL AREA DE
EVALUACION Y DESARROLLO.

GERENTE DIVISIONAL
EVALUACION DE EMPLEADOS

AUXILIAR ESPECIALIZADO
"A"

2.1 Jefa inmediato superior:

Nombre: LORENA LEYVA MARTINEZ

Puesto: GERENTE DIVISIONAL EVALUACION DE EMPLEADOS

2.2 Quiénes dependen de él (subordinados): NADIE

3. UBICACION FISICA.

LONDRES # 25 Mezanine, Edif. PERSONAL.

II. DESCRIPCION.

1. GENERICA.

CONSTRUIR EL PRIMER FILTRO PARA LA SELECCION DE CANDIDATOS EXTERNOS, DE ACUERDO A LAS POLITICAS ESTABLECIDAS PARA TAL EFECTO, -- APOYANDOSE EN LA REALIZACION DE LAS ENTREVISTAS INICIALES, QUE -- PROPORCIONEN MAYORES HERRAMIENTAS PARA ORIENTAR LA TOMA DE DECISIONES, CONTRIBUYENDO ASI A UN ADECUADO PROCESO DE SELECCION.

2. ANALITICA.

2.1 Actividades Diarias:

- 1) Realizar la entrevista inicial a los candidatos, a fin de -- verificar si cumplen con los requisitos básicos y políticas de -- de ingreso, proporcionándoles su pase respectivo para la aplica -- cación de exámenes psicométricos, o en caso contrario notificar -- les posteriormente el rechazo.
- 2) Llevar un control numérico de las solicitudes que se reciben -- diariamente, separando en aceptadas, rechazadas, bolsa de traba --ajo y cartera de intercambio.
- 3) Relacionar cada una de las solicitudes recibidas anotando el -- trámite que se le dará, para así llevar un control y poder recu --rrir a este en caso de que se solicite alguna información.
- 4) Controlar el archivo de solicitudes rechazadas, para tener la -- información sobre alguna solicitud y poder localizarla facili --mente en caso de que se solicite.

Actividades Periódicas:

- 1) Aplicar los exámenes de conocimientos, contabilidad y secreta --riales, basandose en un manual de aplicación y calificación, -- para seleccionar a los candidatos que obtengan los mejores re --sultados.
- 2) Realizar un informe mensual de las solicitudes que se reciben -- diariamente para proporcionar información al área administrativa -- y esta a su vez informe y pueda realizar un comparativo.
- 3) Recavar la información de las actividades que realiza el área -- de psicología mensualmente, proporcionándoles un formato, para -- que así esta información pueda ser transmitida al área adminis --trativa.
- 4) Relacionar la correspondencia que es resreada para tener un -- control de ésta en caso de que se pida algún informe.

Actividades Eventuales:

- 1) Participar en la modificación de los exámenes de conocimientos-
a fin de elevar el nivel técnico del personal que desea ingresar.

A) Elementos accesorios del puesto: teléfono, máquina de escribir,
papelaría .

III. REQUERIMIENTOS O ESPECIFICACIONES .

1. HABILIDADES.

1.1 Escolaridad.

PRIMARIA, SECUNDARIA, PREPARATORI, PROFESIONAL INCOMPLETA.

1.2 Experiencia: DESEABLE .

1.3 Experiencia previa requerida: MENOS DE UN MES

1.4 Capacitación requerida: NO NECESARIA

1.5 Iniciativa: SE REQUIERE HABILIDAD PARA INTERPRETAR LAS ORDENES RECI-
BIDAS Y EJECUTARLAS, EN CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO.
INICIATIVA PARA RESOLVER ALGUNOS PROBLEMAS SENCILLOS QUE
SE PRESENTEN EN EL TRABAJO.

2. Esfuerzo.

2.1 Mental y/o visual: SOLO SE REQUIERE LA ATENCION NORMAL QUE DEBE PONER
SE EN UN TRABAJO.

2.2 Físico: EL TRABAJO EXIGE MUY POCO ESFUERZO, PUES ES BASTANTE VARIADO Y -
SOLO SE REALIZAN OPERACIONES CORRIENTES EN UN PUESTO DE ESTA NATU-
RALEZA.

2.3 Tensión Nerviosa: NO PRESENTA TENSION NERVIOSA SIGNIFICATIVA.

3. Responsabilidad.

3.1 En dirección de personas: NO NINGUNA

3.2 En valores y/o equipo: SI ; ESCRITORIO, SILLA, MAQUINA DE ESCRIBIR,
PAPELERIA

3.3 En información confidencial: NINGUNA

3.4 En trámites y procesos: LOS ERRORES O OMISIONES EN EL TRABAJO PUEDEN --
AFECTAR LA MARCHA DE LA SECCION.

3.5 En contacto con el público: SI ; PERSONAL, TELEFONICO Y POR CORRESPON--
DENCIA.

3.6 Sobre métodos de Trabajo: LOS RESULTADOS DEL TRABAJO AFECTAN EL DESARROLLO TOTAL DE LA EMPRESA.

4. Condiciones de trabajo.

4.1 Ambiente físico:

Aspecto:	<u>BUENO</u>
Iluminación:	<u>BUENA</u>
Corrientes:	<u>EXCELENTE</u>
Ventilación:	<u>DEFICIENTE</u>
Limpieza:	<u>BUENA</u>
Ruidos:	<u>NO MOLESTOS</u>

4.2 Su trabajo se desarrolla en : INTERIOR

4.3 Posición: VARIADA , PERO MAYORMENTE SENTADA

4.4 Riesgos:

Accidentes de trabajo: NINGUNO

Enfermedades Profesionales: REALMENTE NINGUNA.

5. Otros Requerimientos del puesto.

SER MUY PERSUASIVA, NO DEJARSE LLEVAR POR LAS APARIENCIA,
ANALITICA.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: MARGARITA R. MENDOZA CONTERAS.

PUESTO ENTREVISTADO: AUXILIAR ESPECIALIZADO "A"

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: DOS AÑOS.

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: DOS AÑOS.

FECHA DE ANALISIS: 1º DE SEPTIEMBRE DE 1989.

ENTREVISTO: TAVERA TREJO JUANA

Vo.Bo.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

CONFORME

(Firma del Sindicato, Gerencia o Dirección)

ANEXO 1. C

ANALISIS DE PUESTOS AL PUESTO DE
AUXILIAR DE LABORATORISTA (NIVEL BAJO)

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACION

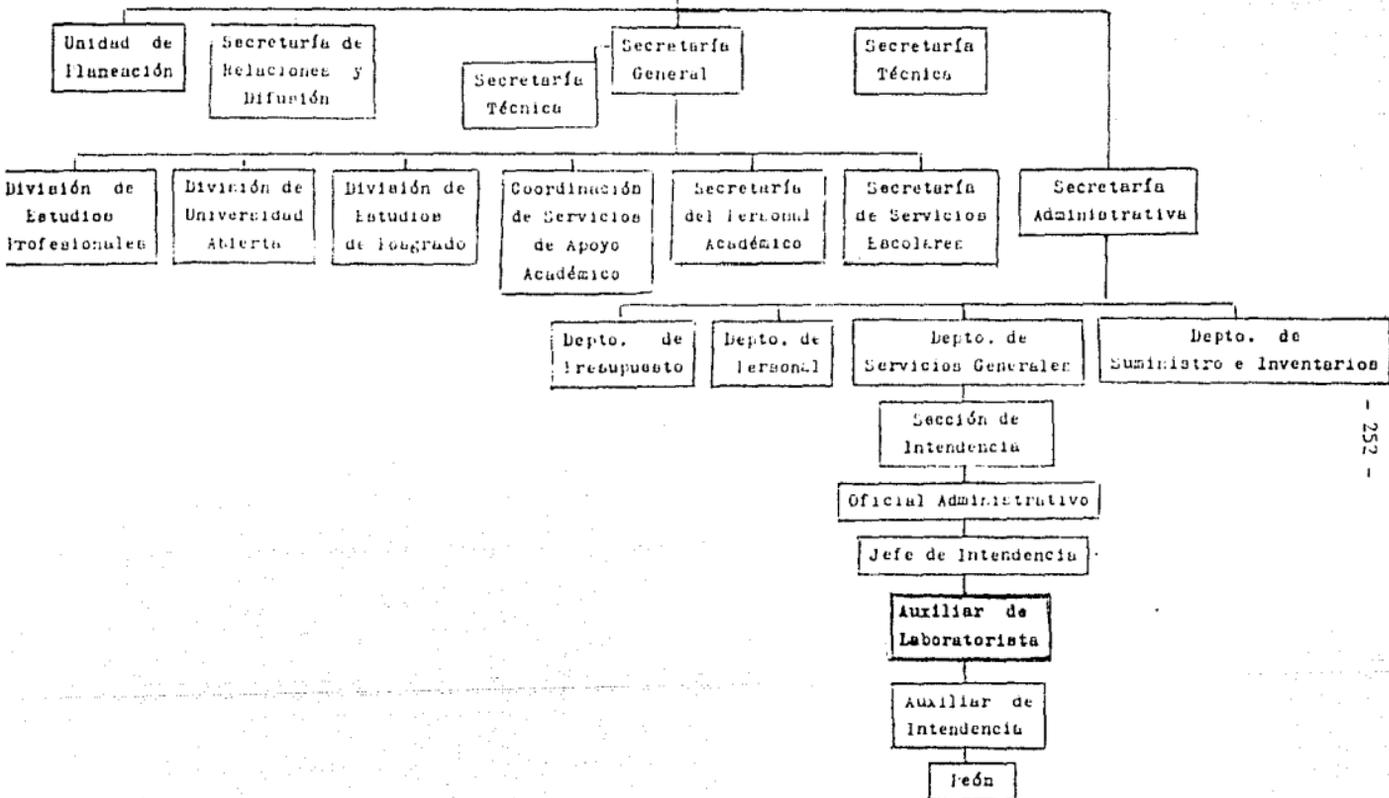
1. Nombre de la institución:
 - Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias.
2. La rama o giro es:
 - Educativa
3. Actividad que realiza:
 - Impartir conocimientos específicos a los alumnos que forman parte de la Universidad Nacional Autónoma de México.
4. Domicilio:
 - Ciudad Universitaria, México, D.F.

IDENTIFICACION DEL PUESTO

5. El nombre del puesto es:
 - Auxiliar de laboratorista
6. La antigüedad que tiene en el puesto es de:
 - 4 años
7. El número de empleados en el puesto es de:
 - 2 personas
8. El puesto es:
 - Sindicalizado

FACULTAD DE CIENCIAS

Dirección



9. En la empresa existen puestos similares:
- Si
10. Los cuales son:
- 15
11. Los puestos son:
- De laboratoristas
12. La diferencia entre ellos es que:
- Ocupan el material que existe en el laboratorio
 - Utilizan las sustancias químicas existentes en el laboratorio
 - Son encargados del material del laboratorio
13. La jornada de trabajo es:
- De las 7 a las 13:30 horas de lunes a jueves y de 7 a 15:00 horas los viernes
14. El sueldo mensual que percibe es:
- De \$420,000
15. La ubicación del puesto se encuentra en:
- La planta baja en el biotero, a un costado del edificio de biología en la Facultad de Ciencias en la Universidad Nacional Autónoma de México.
16. El puesto inmediato superior es:
- El Jefe de Intendencia
17. El puesto inmediato inferior es:
- El auxiliar de intendencia

18. Reporta:

- Reporta a los maestros cada seis meses los faltantes de material del laboratorio.

DESCRIPCION GENERICA

19. Las actividades que se realizan son:

- Lavado de jaulas de los animales, lavado de salas (laboratorios) y salones; esterilización del material que se encuentra en el laboratorio como tubos de ensayo, frascos, etc.

20. El objetivo o finalidad del puesto es:

- Tener limpi^os los salones, salas y jaulas de los animales, así como tener en su lugar el material ya listo con el objeto de crear un ambiente propicio para que los alumnos -- estudien.

DESCRIPCION ESPECIFICA

21. A continuación se describirán las tareas diarias:

Tarea 1 "Lavado de jaulas"

Esta tarea la realiza afuera del biotero en donde se encuentra una llave, remojando la jaula, tallándola con una espátula y jabón.

Tarea 2 "Lavado de salones y laboratorios"

Esta tarea la realiza barriendo primeramente y después procede a trapear los pisos.

22. A continuación se describen las actividades periódicas:

Tarea 3

Quitar el aserrín de las jaulas de los conejos dos veces a la semana; ésto lo realiza quitando la charolas de las jaulas y lavándolas con jabón y espátula.

Tarea 4:

Hacer un inventario cada seis meses de los faltantes del material en el laboratorio reportando por escrito lo que se rompió o perdió en este período.

Tarea 5

Limpieza general cada año. Esta tarea consiste en lavar vidrios, paredes estantes, sillas, mesas, escritorios, etc. -- con jabón, cepillo, espátula, etc.

23. En este puesto no se realizan actividades ocasionales.

CONOCIMIENTOS Y FORMACION

24. Las habilidades físicas que se requieren para desempeñar el puesto son:

- Agilidad y rapidez

25. El grado mínimo de escolaridad para desempeñar adecuadamente el puesto:
- Secundaria terminada
26. La experiencia que ha tenido para poder realizar adecuadamente su puesto es:
- Trabajar antes como auxiliar de intendencia.
27. El tiempo requerido que necesita una persona para desempeñar adecuadamente su puesto con los conocimientos antes señalados:
- Aproximadamente de un mes.
28. Los conocimientos que requiere el puesto son:
- saber leer y escribir para que pueda cumplir con las funciones que se le asignen. Este conocimiento debe dominarlo 100%.
29. Material que necesita para realizar adecuadamente su trabajo:
- manguera
 - espátula
 - jabón
 - botas
 - guantes
 - escoba
 - jalador
 - trapeador
 - cubreboca

RESPONSABILIDADES

30. La persona es responsable:

- del material que se le da para realizar su trabajo:
 - . botas
 - . guantes
 - . cubreboca
 - . escoba
 - . trapeador

31. Posibilidad de perder este material:

- es remota

SUPERVISION

32. La persona recibe supervisión del jefe del biotero. Esta se realiza ya terminado el trabajo. Revisa que pisos, salones, laboratorios y jaulas se encuentren limpios. Esto lo realiza diariamente.

CONTACTO CON EL PUBLICO

33. La persona tiene contacto:

- con el público, se da un trato personal

34. El daño que podría causar un mal trato al público:

- provocaría el despido inmediato.

METODOS DE TRABAJO

35. Los errores más frecuentes que se pueden cometer durante el

desempeño de su trabajo:

- Hay muy poca probabilidad pero puede darse el caso que queden sucias las jaulas debido a que es muy difícil quitarles la suciedad.

36. Los resultados del trabajo perjudican:

- El servicio al público y a la institución ya que sería mala la reputación para ésta.

CLIMA DE TRABAJO

37. El medio en donde se desarrollan las labores son:

- templada 90%
- caliente 10%
- iluminado 100%

38. La posición en que realiza el trabajo:

- Es agachada y de pie

39. El trabajo se considera:

- rutinario

RIESGOS Y ENFERMEDADES

40. Las enfermedades a las que se encuentra expuesta al estar trabajando son:

- Infecciones en la piel debido a que lava las jaulas de los animales, entonces tiene que quitar el excremento, comida, etc.

- También está expuesto a caídas, debido a resbalones que --
sufra al estar realizando el trabajo.

41. Porcentaje de los requisitos necesarios para el puesto:

- Capacidad de expresión verbal: 20%
- Resistencia física: 100%

POLITICAS

42. Los requisitos del puesto son:

Sexo: masculino o femenino

Edad mínima: 20 años

Estado civil: soltero o casado

Nacionalidad: mexicana

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: ENRIQUETA HERNANDEZ HERNANDEZ

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: 4 AÑOS

FECHA DE LA ENTREVISTA: MARZO 6 DE 1990.

Como ya se mencionó en el cuerpo de este manual, al analizar un -- puesto, se debe presentar la información obtenida en un escrito final al que podemos denominar Reporte Final del Análisis del Puesto Esto con la finalidad de que al ser consultada la información para la -- realización de "X" proceso dentro de la organización, se cuente con ella en forma clara y ordenada.

El anexo que antecede a estas líneas, contiene algunos ejemplos, de como realizar el Reporte Final de un Análisis de Puestos.

CUADRO SINOPTICO
TABLAS HAY DE VALUACION DE PUESTOS

FACTORES	SUBFACTORES	DEFINICION	DESCRIPCION
HABILIDADES	<p>HABILIDADES ESPECIALIZADAS (procedimientos, técnicas, sistemas, teorías)</p> <p>HABILIDADES GERENCIALES (implica el proceso administrativo responsabilidad en el resultado del trabajo de otras personas)</p> <p>HABILIDADES INTERPERSONALES (relación directa e indirecta con otras personas; que por la naturaleza del puesto, son indispensables)</p>	<p>Las habilidades comprenden el - conjunto total de conocimientos, experiencias y capacidades exigidas por un puesto para el pleno cumplimiento de sus finalidades, independientemente de cómo se hayan adquirido.</p>	<p>Se divide en ocho categorías que van desde la más estructurada (A), hasta la Habilidad que es de más complejidad (H).</p> <p>A) ELEMENTALES B) OFICIO INCIPIENTE C) OFICIO NORMAL D) OFICIO AVANZADO E) ESPECIALIZACION BASICA F) ESPECIALIZACION MADURA G) ESPECIALIZACION AVANZADA H) ESPECIALIZACION EXCEPCIONAL</p>
SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS	<p>AMBIENTE DE REFERENCIA Apoyos que se tienen para la búsqueda o construcción de soluciones.</p> <p>COMPLEJIDAD DEL PROCESO Grado de pensamiento que exigen las situaciones.</p>	<p>La solución conceptual de problemas se refiere al proceso de pensamiento que el puesto exige para identificar, analizar, comprender, sintetizar y/o evaluar las situaciones que se le presentan, y encontrarles o construirles las <u>so</u>luciones adecuadas.</p>	<p>Se divide en ocho categorías que van desde el razonamiento más estructurado (A), hasta el razonamiento abstracto (H).</p> <p>A) SIMPLEMENTE ESTRUCTURADO B) ESTRUCTURADO C) SEMIESTRUCTURADO D) NORMAL E) CLARAMENTE DEFINIDO F) AMPLIAMENTE DEFINIDO G) GENERICAMENTE DEFINIDO H) ABSTRACTAMENTE DEFINIDO</p>

CUADRO SINOPTICO

TABLAS HAY DE VALUACION DE PUESTOS

FACTORES	SUBFACTORES	DEFINICION	DESCRIPCION
<p>RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS</p>	<p>LIBERTAD PARA ACTUAR Son las limitaciones y controles, personales o de procedimiento, que condicionan al titular para cumplir con las finalidades del puesto.</p> <p>TIPO DE IMPACTO La forma de incidir que tiene el puesto sobre la producción de los resultados con los que está intrínsecamente ligado.</p> <p>AMPLITUD Volumen general de los resultados específicos sobre los que incide el puesto principalmente, o con mayor claridad.</p>	<p>la responsabilidad por resultados se refiere al efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la organización; está determinada por aspectos que van en orden de importancia.</p>	<p>Está dividida en ocho categorías que varían desde las complejas restricciones (A), hasta la completa libertad de actuación (H).</p> <p>A) LIMITADA B) CUASILIMITADA C) ESTANDARIZADA D) SEMIABERTA E) DIRIGIDA F) GUARDADA G) ORIENTADA H) ABIERTA</p>

DEFINICIONES COMPLEMENTARIAS

ADIESTRAMIENTO

Acción encaminada a poner al día, los conocimientos y destrezas de los - trabajadores, como consecuencia de los cambios tecnológicos surgidos en un puesto de trabajo.

ADECUADO

Aplicar una cosa a otra, es decir apropiado a las circunstancias.

AMBITO

Espacio limitado. Contorno o perímetro de un espacio o lugar, comprendido dentro de los límites determinados. (AMBITO LABORAL)

ANALISIS

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto de trabajo. Esto es: ANALISIS DE PUESTOS.

APRENDIZAJE

Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de - las personas, que ocurre como resultado de la experiencia.

APTITUD

Es la capacidad innata o adquirida del trabajador, manifestada en el desempeño de un puesto.

BASE

Fundamento o apoyo en que descansa alguna cosa.

CAPACITACION

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo a desempeñar eficientemente una unidad de trabajo - específica e impersonal.

CATEGORIA

Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos - en la estructura de la organización.

COMPILACION

Compendio o reducción breve de una obra o discurso. Colección o suma de escritos diversos.

CONDICIONES

Se refiere al medio físico que rodea a la organización compuesto de varios aspectos, por ejemplo: iluminación y herramientas de trabajo. CONDICIONES DE TRABAJO.

CONFLICTO

Choque de intereses, ideas, pasiones, valores. La manera en que se mira un proceso, o una situación de difícil salida.

DESARROLLO

Acción destinada para modificar las actitudes de los seres humanos con - el objeto de que se preparen motivadamente para desempeñar su trabajo.

DESCRIPCION ANALITICA

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, condiciones.

DESCRIPCION DE PUESTOS

Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse - en un puesto; ésta se puede presentar en forma genérica y analítica.

DESCRIPCION GENERICA

Breve explicación del objetivo de un puesto, que sirve para sin entrar - en detalles innecesarios, considerar sus funciones como un todo.

DENOMINACION DEL PUESTO

Término con el que se conoce el cargo o puesto. es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese la ca-- racterística esencial del mismo.

EFICACIA

Actividad, fuerza y poder para obrar. Calidad que produce un estado fí-- sico o moral.

EFICIENCIA

Virtud y facultad para lograr un efecto determinado y que produce un re-- sultado físico o moral en un trabajo.

ENTREVISTA

Conversación entre dos personas, en la cual uno es el entrevistador y el otro el entrevistado. Se realiza con el fin de obtener cierta información.

EVALUAR

Valorar o estimar el valor de las cosas no materiales. EVALUACION DEL DE-- SEMPEÑO.

FACTORES

Elementos con que cuenta la economía, el trabajo, la producción, la tierra.

HABILIDAD

Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud necesaria.

INSTRUMENTO

Medio utilizado para realizar una actividad, y lograr un objetivo determinado. Es la herramienta de trabajo que se utiliza en la investigación.

JERARQUIZACION

Orden o grado que se da a las personas o cosas dependiendo de la utilidad. NIVELES JERARQUICOS.

METODOLOGIA

Estudio y descripción de los métodos y procedimientos que se llevan a cabo en toda actividad sistemática.

NECESIDAD

Es todo aquello a lo que es imposible faltar o prescindir, falta de lo indispensable.

NECESIDADES DE CAPACITACION

Carencia o deficiencia en conocimientos, habilidades y actitudes, o cuando existe discrepancia entre lo que debiera hacerse y lo que realmente se hace.

OBJETIVO

Fin o meta que se propone como resultado de una actividad. RESULTADOS -- FINALES.

ORGANIZACION

Sistema dinámico donde los individuos que poseen los medios de producción y otros que empeñan su fuerza de trabajo, laboran juntos en el cumplimiento de objetivos comunes.

PROCEDIMIENTO

Acción de proceder, o método de ejecutar algunas cosas.

PRODUCTIVIDAD

Relación que existe entre el volúmen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo, con base en las políticas de la empresa.

SISTEMA

Conjunto de reglas o principios sobre un trabajo con un determinado objetivo.

TECNICA

Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia.

VALUACION

Fijar o asignar valor a un cosa. VALUACION DE PUESTOS.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS, GALICIA F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, EDITORIAL TRILLAS, 1979.
- 2.- BARAJAS MEDINA J. EL HOMBRE EL TRABAJO Y LA ADMINISTRACION, EDITORIAL DIANA, 1978.
- 3.- BARNES, L. B. ESTUDIO DE MOVIMIENTOS Y TIEMPO, EDITORIAL ECONOMIA DE LA EMPRESA AGUILAR, 1979.
- 4.- CASTAÑO, A. D. CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES, EDITORIAL U.N.A.M., 1984.
- 5.- CHIAVENATO, I. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, EDITORIAL MCGRAW-HILL, 1983.
- 6.- CHIAVENATO, I. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, EDITORIAL MCGRAW-HILL, 1983.
- 7.- CHUDEN, SHERMAN. ADMINISTRACION DE PERSONAL, EDITORIAL C.E.C.S.A., 1980.
- 8.- FAYOL, HENRY. ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL, EDITORIAL HERRERO HERMANOS S. A., 1977.
- 9.- GRADOS, E.J. RECLUTAMIENTO SELECCION CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL, EDITADO POR FACULTAD DE PSICOLOGIA U.N.A.M. 1979-1983.
- 10.- GRADOS, E. J. BEUTELS P., CASTRO M.A. CALIFICACION DE MERITOS, EDITORIAL TRILLAS, 1980.

- 11.- GRADOS, E. J. TEMAS Y TECNICAS DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO, TOMOS 1 Y 2, EDITADO POR FACULTAD DE PSICOLOGIA U.N.A.M. 1981-1985.
- 12.- REYES, PONCE A. EL ANALISIS DE PUESTOS, EDITORIAL LIMUSA, 1984.
- 13.- REYES, PONCE A. ADMINISTRACION DE EMPRESAS, SEGUNDA PARTE, EDITORIAL LIMUSA, 1985.
- 14.- ROMERO, BETANCOURT S. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU APLICACION PRACTICA EN LA EMPRESA MODERNA, EDITORIAL C.E.C.S.A., 1977.
- 15.- SMITH, C., WAKELEY H. PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL, EDITORIAL MCGRAW-HILL, 1983.
- 16.- TAYLOR, F. W. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA, EDITORIAL HERRERO HERMANOS S. A., 1988.
- 17.- BLANCHARD, K. H., JOHNSON S. EL EJECUTIVO AL MINUTO, EDITORIAL GRIJALBO S. A., 1989.
- 18.- BENET, C. L. MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS EJECUTIVOS, DE LA "AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION" 5ª IMPRESION, EDITORIAL C.E.C.S.A.
- 19.- RODRIGUEZ, E. M. LIDERAZGO, (DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS) EDITORIAL MANUAL MODERNO, 1988.
- 20.- MENDOZA, N. A. MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION, EDITORIAL TRILLAS, 1982.

DICCIONARIOS

- 21.- LEXIS/22 VOX, EDITADO POR CIRCULO DE LECTORES S. A., BARCELONA, 1976.
- 22.- PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO, EDICIONES LAROUSSE, 1985.
- 23.- ASI SE ESCRIBE, DICCIONARIO ORTOGRAFICO DE CONSULTA RAPIDA, EDITORA MODERNA Y EDITORIAL OMEGA, 1964.
- 24.- GRAN ENCICLOPEDIA ILUSTRADA CIRCULO, EDITADA POR CIRCULO DE LECTORES S. A., 1986.
- 25.- GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO, EDITADO POR SELECCIONES DEL READERS DIGEST, 1982.

TESIS

- 26.- CASTILLO, LOPEZ M. A. ANALISIS DE PUESTOS PARA LA DETERMINACION DE BATERIAS PARA LA SELECCION DE PERSONAL, U.N.A.M., 1984.
- 27.- GARCIA, C., REYES CANCHOLA ELABORACION DE UN MANUAL DE ANALISIS DE PUESTOS, U.N.A.M., 1975.
- 28.- GARCIA MOLINA G. ANALISIS DE PUESTOS PARA EL USO DEL PSICOLOGO, U.N.A.M., 1984.
- 29.- MOLINET, SOSA L. IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGIA EN LA FIJACION DE SUELDOS Y SALARIOS, U.N.A.M., 1984.

- 30.- NIETO, PEREZ A. APLICACION DEL ANALISIS DE PUESTOS COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA ELECCION DE BATERIAS EN LA SELECCION DE PERSONAL, U.N.A.M., 1977.
- 31.- MENDEZ, DE VIGO G. SUSCINTA REVISION DEL ANALISIS DE PUESTOS, U.N.A.M., 1977.
- 32.- RODRIGUEZ, GUZMAN M.D. ESTUDIO DE VALORACION DE PUESTOS, EFECTUADO EN UNA EMPRESA DEL ESTADO DE MEXICO, U.N.A.M. 1972.
- 33.- SILVA, SANCHEZ J. R. CONSIDERACIONES TEORICAS SOBRE EL ANALISIS DE PUESTOS, U.N.A.M., 1975.

MECANOGRAMAS

- 34.- ASIGNACION DE SUELDOS Y SALARIOS, MONTERO L. , MEXICO, 1988.
- 35.- INFORMACION SOBRE EL SISTEMA HAY DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS CERZO, L. J., MEXICO, 1985.

DE VIVA VOZ

- 36.- GRADOS, E. J. LA CINTA DE VIDEO, U.N.A.M., MEXICO, 1989.
- 37.- TRUEBA, URBINA A., TRUEBA B. J., LEY FEDERAL DEL TRABAJO 1970, REFORMA PROCESAL DE 1980, EDITORIAL PORRUA, MEXICO 1984.

- 38.- KORMAN, K. ABRAHAM PSICOLOGIA DE LA INDUSTRIA Y LAS ORGANIZACIONES,
EDICIONES MAROVA, 1973.
- 39.- MARGULIES, N., RAIA ANTONI DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EDITORIAL
DIANA, MEXICO, 1983.
- 40.- SEXTON, WILLIAM P. TEORIAS DE LA ORGANIZACION, EDITORIAL TRILLAS,
MEXICO, 1987.
- 41.- TANNENBAUM, ARNOLD S. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION LABORAL,
EDITORIAL C.E.C.S.A., MEXICO, 1975.

El respeto al trabajo de
nuestros compañeros es algo
que no debemos perder de -
vista, de otra forma estaré-
mos perdiendo el respeto por
el nuestro.