



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA
CARRERA DE PSICOLOGÍA

ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO

INFORME DE SERVICIO SOCIAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
LORENA LEAL CORTES

JURADO

TUTOR: LIC. JOSÉ ALBERTO MONTAÑO ÁLVAREZ
LIC. LEONARDO ANTONIO ALMANZA NÚÑEZ
LIC. CARLOS NÚÑEZ FUENTES
LIC. JULIETA MONJARAZ CARRASCO
LIC. CARLOS ALEJANDRO CAMPOS ROMÁN

MÉXICO, DF.

NOVIEMBRE 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRACEDIMIENTOS

A la persona mas importante sin la que no se hubiera hecho este trabajo, pues Yo. Tal vez crean que mi ego es muy grande al agradecerme a mi misma, pero yo creo que no, mi esfuerzo y trabajo de meses se reflejan aquí, y me siento orgullosa de eso. Es darme un reconocimiento que considero es el que mas vale, el mío.

A la FES Zaragoza. Es mi facultad, no puedo dejar de mencionarla. En ella se lograron muchos objetivos y se plantearon muchas metas.

A la UNAM. Es mi casa, y como un buen hogar se preocupa por proveer a sus pequeños de lo necesario para salir adelante, aulas, maestros e infinidad de recursos de aprendizaje.

A PEMEX Refinación. En sus entrañas se forjo la materia principal de este trabajo, las actividades realizadas. Mil gracias por dejarme entrar y aprender un poco más de todo, la vida fuera de la escuela, el trato laboral, lo que es un trabajo real, etc.

A Alberto Montaña. Mi tutor, como olvidarme de él, si fue con su ayuda y comprensión que me motivo a terminar este trabajo y me ayudo a superar el trauma de lo que es presentar un examen oral profesional. **GRACIAS**

A Marlet Santana. Mi jefa, la responsable de mi y de que aprendiera lo que se de perfiles de puesto y todas esas cosas más. Lo padre de la experiencia en PEMEX y que deja buen sabor de boca, es saber que gente como ella no se toma tan apecho el trabajo de jefa y en cuanto termina el servicio te dice adiós, si no que la amistad pasa la barrera del trabajo y se convierte en reuniones frecuentes para comer y cotorrear. **GRACIAS**

A mis Padres. Sería una total grosería no agradecer los años de esfuerzos para que hoy YO terminara mi carrera y pudiera titularme. Las palabras son insuficientes y las gracias serian miles, pero no hay mejor forma de mostrar mi agradecimiento que trabajando en lo que me gusta y para lo que estudie, y que ellos aun puedan verlo y disfrutarlo conmigo.

GRACIAS

A Ramón A. Flores Rojas. Sin él y su constancia, sus consejos y su amor a la vida, muy a su manera, no hubiera tenido tiempo de pensar en lo realmente importante, mi mente hubiera divagado mas de lo normal, gracias por ayudarme a centrar mi cabeza, que aunque no lo sepa, logro mantener los pensamientos dirigidos a una meta.

GRACIAS

Al resto de mi jurado: Julieta Monjaraz, Leonardo Almanza, Carlos Nuñez y Alejandro Campos. A algunos de ustedes tuve poco tiempo para conocerlos a otra no, pero de la misma forma les agradezco que cooperaran a que este trabajo finalizara, mil gracias y sigan con su labor de dar conocimientos y experiencias nuevas a sus alumnos, y espero que algún día mis hijos tengan el honor de conocerlos y por que no, tomar alguna clase con ustedes.

GRACIAS

*Creo que he mencionado a las personas mas relevantes que me vienen en este momento si alguien me faltó o considera que debo agradecerle, pues **GRACIAS** y sigan inspirando y ayudando a cuanta mas gente puedan.*

ÍNDICE

	Página
Resumen	5
Introducción	6
CAPITULO 1. Antecedentes	7
1.1. Análisis y Elaboración del Perfil de Puesto	18
1.2. Conformación del Perfil de Puesto	34
1.3. Lineamientos para elaborar el Perfil de Puesto	41
1.4. Proyectos PEMEX Refinación	47
1.4.1. Antecedentes	
1.4.2. Problemática actual de PEMEX	
1.4.3. Alternativas de solución a la problemática actual de PEMEX Refinación	
CAPITULO 2. Problemática	56
2.1. Objetivos	
2.1.1. Objetivos generales del Programa de Servicio Social de la Carrera de Psicología	
2.1.2. Objetivos de la Institución	
2.1.3. Objetivos específicos del Programa de la Institución	
2.1.4. Objetivos particulares del Pasante al inicio del Servicio Social	
CAPITULO 3. Actividades Desarrolladas	59
3.1. Primer Trimestre	
3.2. Segundo Trimestre	
3.3. Tercer Trimestre	
CAPITULO 4. Análisis	64
CAPITULO 5. Conclusiones	71
Bibliografía	74
Anexos	78

RESUMEN

Este trabajo presenta una revisión de cómo se lleva a cabo el análisis y la elaboración de los Perfiles de Puesto dentro de PEMEX Refinación, específicamente dentro de la Subdirección Comercial, con base en las actividades desarrolladas en el Servicio Social prestado en esta Institución. Para ello, se contó con materiales internos que permitieron brindar apoyo a la Institución y proporcionaron la información necesaria para un mejor desempeño de las actividades como prestador de servicio social.

Dado que es necesario para la empresa tener elaborados correctamente los Perfiles de Puesto para que exista un adecuado desempeño de las funciones del mismo, dentro de las actividades que se realizaron en el servicio social fue el análisis de puestos el que tomó un papel importante, ya que mediante éste se evaluaron las funciones, para así confirmar que estuvieran acorde al Puesto a desempeñar y de este modo contribuir a que el titular del mismo desempeñara las funciones que le correspondían.

Con la información proporcionada por la Subdirección Comercial y el área de Recursos Humanos se llevó a cabo una evaluación de la situación actual de los perfiles de puesto; con la detección de las principales anomalías dentro del perfil, se propusieron alternativas para su corrección y se planeó la forma de intervención para la obtención de los perfiles faltantes y así mismo se implementaron soluciones que direccionaran al cumplimiento del objetivo establecido dentro del área de trabajo.

INTRODUCCIÓN

Los Perfiles de Puestos son la piedra angular para la Organización de una Institución, están formados con base a ciertos lineamientos, depende de la Institución, y son creados para un mejor desempeño de las funciones asignadas a un puesto en particular.

La adecuada elaboración de un Perfil de Puesto es de vital importancia, ya que de no ser así, los titulares del puesto estarían realizando funciones que no tendrían nada que ver con el Nombre de su Puesto, y este mal funcionamiento se vería reflejado tanto en el desempeño del titular, como en el funcionamiento de la empresa.

Para realizar un adecuado Análisis de Puesto es necesario conocer las Políticas y Requerimientos de la Institución, conocer la forma en que está conformada tanto Interna como Externamente, ya que habrá puestos que sus funciones sean muy similares y es entonces donde entra el Psicólogo Laboral para analizar la situación del puesto, la evaluación, y tomar la decisión adecuada para cada caso; es en este momento en el que el psicólogo pone en marcha sus conocimientos y habilidades profesionales donde anteriormente otros profesionistas participaban o las llevaban a cabo, debido a situaciones internas de la empresa en las que en ocasiones, se colocaba a un individuo en un puesto tomando en cuenta su antigüedad y no basados en sus conocimientos o experiencia en estas funciones, o en último caso a los requerimientos del mismo puesto.

Dentro de este trabajo se abordan cuestiones anteriormente señaladas, y se realiza un desglose de cómo se elabora el perfil de puesto, como se lleva a cabo el análisis, y las decisiones, que en dado caso, se deben tomar para la corrección del perfil y/o su elaboración.

Además, se habla de las actividades realizadas durante el Servicio Social y del desempeño e importancia de las actividades que se realizaron como Psicólogo dentro de la Oficina de la Subdirección Comercial de la Institución PEMEX Refinación, específicamente en la Unidad de Evaluación del Desempeño y Control de Gestión.

CAPITULO 1. Antecedentes

Una necesidad de cualquier organización es establecer las normas que determinen cómo deben desenvolverse los individuos con respecto a la empresa y a ellos mismos. Si la gente se conduce de forma espontánea en sus relaciones, lo más probable es que no logre ninguna meta determinada. Por lo tanto las reglas que marcan como trabajar y como relacionarse, contribuyen a disminuir la incertidumbre que surge de estas relaciones, aumentando la probabilidad de la cooperación, por ejemplo: “Si una regla dice que el sujeto debe sostener el cincel, y otro sujeto debe manejar el marro, la pareja podrá iniciar sus tareas de inmediato; Si por costumbre se acepta que hable primero el hombre de más edad, entonces cuando se reúnan en consejo alrededor del fuego, no perderán tiempo en decidir quién hablará primero”. La diferencia principal entre un grupo de personas y una organización, es que en ésta prevalecen reglas que rigen cómo deben actuar sus integrantes con respecto a los demás. (Smith, 1972; citado en Acevedo, 1995)

Desde sus principios, las organizaciones humanas han tenido que enfrentar problemas en relación a las reglas que lo regirán. “Los Egipcios que construyeron pirámides hace 6000 años a las orillas del río y los que hoy día construyen presas en él, han tenido que resolver el mismo tipo de problemas, por ejemplo, ¿Cómo dividir el trabajo, qué hay que hacer entre la gente que se dispone para ello?, ¿Cómo conseguir los trabajadores, cómo escogerlos y cómo adiestrarlos?, ¿Qué normas los gobernarán?, ¿Qué recibirán a cambio de sus esfuerzos?, ¿Cómo distinguir a los trabajadores “superiores” de los “inferiores”?, ¿Cómo permanecerá la organización hasta que termine el trabajo?

Las respuestas han variado a lo largo de la historia, debido a cambios tecnológicos, las vías de comunicación y el nivel cultural de la población, pero ante todo, las variaciones se deben a que las investigaciones han cambiado el pensamiento en cuanto a ¿Qué motiva a las personas dentro de la organización?.

Dichos cambios se hicieron patentes y acelerados a partir de la Edad Media, donde se estableció una diferenciación entre aprendices, operarios y maestros, tomando ésta distinción como una valoración y Análisis de Puestos.

Posteriormente, el hecho que marcó el cambio en el contenido de las tareas, fue la aparición de la producción en serie, dando lugar a la edad de la máquina; conforme

progresaba la industria, las operaciones se dividían en partes más pequeñas, lo que exigía una mayor especialización por parte del trabajador.

Cada etapa de la especialización, provocó que disminuyera la habilidad del trabajador y que se mejorara el medio de trabajo; apareciendo instrumentos que reducían el esfuerzo físico, lo cual permitía ahorrar energía a los trabajadores; así mismo, comenzó la manipulación de equipos y materiales cada vez más costosos.

(Rodríguez, 1972; citado en Acevedo, 1995)

En el siglo XIII la gran industria de mercados internacionales se desarrolló, provocando la decadencia del dominio feudal y dando paso a la aparición del capitalismo. Durante éste, se da una organización social en la que se modificaron las fuerzas de trabajo provocando la formación de grandes masas de trabajadores industriales. Como consecuencia de este régimen se dio el desempleo, salarios bajos, explotación de la clase trabajadora y el inadecuado empleo del capital.

A consecuencia de esto, se propicio el desarrollo de instituciones políticas, la libre manifestación y así surgió el denominado “régimen corporativo”, donde los trabajadores de un mismo oficio se unieron para defender sus intereses en común. Como la rotación de ascensos era lenta y los aprendices debían esperar a que los de más edad se hicieran maestros para que ellos pudieran ascender, formaron las llamadas “asociaciones de compañeros” para defender sus derechos, estas asociaciones estaban prohibidas y fueron perseguidas hasta que desaparecieron.

Durante el siglo XVIII, un instrumento social que se formó fue el “club”, en el que las aspiraciones de las asociaciones de trabajadores se expresaron en forma corporativa. En todos los países industrializados los trabajadores buscaron una manera de organizarse para defender su oficio. Los llamados “sindicatos”, a menudo también tenían la función de ayudar a sus afiliados cuando pasaban momentos de penuria o en caso de accidente.

El sentido corporativo de la fuerza trabajadora tuvo formas muy variadas de expresión. En la primera mitad del siglo XVIII existió un fuerte movimiento a favor de los clubes, estos tomaron un disfraz y disimularon sus verdaderos propósitos bajo títulos que implicaban amistosas actividades, se encontraban más cerca del gremio antiguo que del moderno sindicato.

Con el transcurso del tiempo los trabajadores ya organizados, empezaron a hablar en tono más alto y a partir de 1760 las regiones carboníferas, los puestos y los poblados textiles fueron testigos frecuentemente de escenas violentas.

A fines de siglo hubo un vigoroso crecimiento de las sociedades amistosas, muchas tuvieron como base una agrupación por oficios. El sentimiento de un interés común impregnaba a las asociaciones regionales impulsándolas a federarse. Se puede decir que a fines de siglo el unionismo no era algo esporádico sino que se caracterizaba como un verdadero movimiento.

En 1824 se logró que fuesen derogadas las leyes que impedían las asociaciones obreras. Todas estas reacciones provocaron otras combinaciones políticas, una nueva ley aprobada en 1825 confirmó la legalidad de las asociaciones pero impuso penas para aquellos obreros declarados culpables de intimidar, molestar u obstruir las actividades de otros, y los tribunales durante largos años se vieron obligados a determinar el sentido de estos ambiguos términos.

(Lamas, 2005)

Durante 1891, en Francia se decretó la libertad del hombre de dedicarse al trabajo, profesión u oficio que mas le conviniese, formándose la organización jurídica individualista regida por leyes liberales y respetando los principios de libertad; al mismo tiempo que impide las asociaciones particulares, deja al hombre aislado y lucha por sí mismo. Durante este tiempo el salario se sujetó a la oferta y la demanda, considerándolo una ley natural que no depende del hombre y el tratar de intervenir en su fijación, resulta contrario a los principios de la economía.

En este mismo año, el servicio civil de EE.UU. llevó a cabo los primeros ensayos sobre valoración y análisis de puestos, aunque el concepto actual aparece después de 40 años.

A finales de 1871 en las entrañas de la escuela de la administración científica, Frederick Taylor realizó los primeros estudios sobre Análisis de Trabajo, los cuales denominó "Tiempos y Movimientos". La idea central de Taylor era estudiar y dividir las operaciones de trabajo en sus más mínimos detalles con el objeto de conocer como debería llevarse a cabo dichos estudios en la "Midvale Steel Company", además propuso el pago de incentivos económicos para asegurar la eficiencia de los trabajadores. H.Emerson fue uno

de los más importantes colaboradores de Taylor; éste se enfocó a simplificar la metodología del trabajo, buscando el menor costo.

Por otro lado, los Gilbreth publicaron sus estudios acerca de los “Micromovimientos”, los cuales determinaban los movimientos elementales para llevar a cabo una tarea aplicando para ello la “Cronociclografía” que determinaban la duración de los movimientos.

En Paris, en julio de 1889 el congreso marxista del pensamiento socialista tuvo al fin un programa definido, algunas de las resoluciones a las que llegó, fueron: La jornada laboral de 8 horas, la prohibición de trabajo a menores de 14 años, prohibición de trabajo a mujeres menores de 18 años, descanso semanal de 36 horas prescripción, de salario en especie, medidas higiénicas e institución de las fiestas del primero de mayo. (Rodríguez, 1972; citado en Acevedo, 1995)

La comisión de servicio social en Chicago, de 1909, diseñó un plan de exploración para los trabajadores del estado, entre 1909 y 1910 la Commonwealth Edison Company, desarrolló un programa de Análisis de Puestos el cual fue aplicado a circunstancias industriales bajo la dirección de Firffgham.

En las primeras etapas del desarrollo, con frecuencia se solicitaba a los jefes de departamento que especificaran detalladamente el tipo de personal que se requería para llenar una vacante determinada. Esto no se consideró un método satisfactorio para obtener las características que requería el puesto, por lo que los encargados de la contratación empezaron a entrevistar a supervisores y obreros, con el propósito de obtener más conocimientos de las actividades que se desarrollaban en cada puesto.

En un principio se recababan sólo notas sueltas, posteriormente se tomaron descripciones más detalladas haciendo el intento de agrupar elementos comunes, añadieron las listas de comprobación para la obtención de los datos.

Las descripciones de trabajo tomaban forma de enunciados descriptivos, renglones de una lista de comprobación, sustituyendo así las notas sueltas por expedientes completos.

Aunque la “Commonweal Edison Company” tomaba como base el Análisis de Puestos para el establecimiento de los salarios, fueron otros los usos que se le dieron a la asignación de salarios como según indicó una encuesta hecha en 1916 en donde de 15 empresas participantes, 10 reportaron haber hecho algún estudio de Análisis de Puestos, utilizando los datos obtenidos para los siguientes propósitos:

- Selección de nuevos empleados
- Traslados y ascensos
- Coordinación de actividades
- Promoción de higiene y seguridad
- Implementación de estímulos al mejoramiento de las relaciones de empleados

Es importante recordar que en 1920, Max Weber, influido por la discriminación, favoritismo y nepotismo dentro de la organización, desarrolló su teoría de la burocracia, la cual trataba de construir un sistema racional e impersonal para la organización, en la cual, la meta principal era llevar a cabo todas las tareas con un máximo de eficiencia para lo cual era necesario observar algunas reglas como contar con:

- estructura organizativa estática
- descripción de las tareas
- especificación y supervisión estrecha, permitiendo evitar errores y controlar conductas desfavorables. (Gama, 1992)

Meril L.Lott en 1924 introdujo uno de los métodos de valuación de puestos vigente a la fecha; dicho plan incluía 15 factores del trabajo, algunos innecesarios y otros que no estaban relacionados, pero aún cuando era poco elaborado en relación con los métodos actuales, sirvió de base para afrontar los problemas existentes.

A causa de la creciente especialización e individualización, el número de las tareas se tornó compleja y algunas ocupaciones caían dentro de la misma nomenclatura; aunque éstas diferían gradualmente en la habilidad necesaria para su realización, el esfuerzo que implicaba cada tarea y la responsabilidad que le correspondía a cada una, aunado a las condiciones de trabajo en que se desempeñaban, teniendo tareas semejantes que se identificaban por separado.

Elton Mayo aparece en el desarrollo de las organizaciones, en la etapa moderna, en la cual las necesidades de la sociedad son mayores, por lo que la organización misma debe evolucionar. Esta evolución se generó a partir de avances tecnológicos lo cual provocó a su vez que los requerimientos en las organizaciones fueran mayores, dando como resultado que las relaciones interpersonales se tornarían más complejas.

Mayo y sus colaboradores, en el año de 1927 descubrieron que la motivación de los trabajadores no se basaba en lo económico, como aseguraba Taylor, sino que el trabajador poseía otras motivaciones que lo movían a conducirse con eficiencia, es decir, que la relación informal que surgía entre los individuos y sus jefes, llevaba a una mayor colaboración grupal, lo que se traducía en mayor productividad.

Posteriormente Tannenbaum detalló como debía ser una organización formal, propuso una forma de estructura bajo la cual se desarrollara el trabajo, tomando en cuenta desde ¿Qué es lo que iba a hacer?, hasta ¿Quiénes lo harían? esto era una estructura formal de la organización, un esquema que indicaba con claridad el nivel organizacional, considerando a los trabajadores como y susceptibles de ser sustituidos, pensando de esta forma que el puesto sería independiente a quien lo desarrollara dentro de la organización.

Alrededor de 1930, el ámbito de las contrataciones colectivas en las empresas, sufrió una considerable ampliación, esto debido a la sindicalización de trabajadores especializados; esta contratación colectiva elevó los salarios a pesar de la desventaja de que no concedía la atención necesaria a las irregularidades de las tarifas, lo cual provocó tal descontrol que tanto la gerencia como los sindicatos carecieron de un sistema adecuado que les permitiera dividir el trabajo, con el fin de asignar salarios y así poder recurrir a la contratación colectiva de forma eficiente.

El período que antecedió a la Segunda Guerra Mundial se centró en la realización de estudios de tiempos y movimientos y en el mejoramiento de los Análisis de Puestos, donde ocurrió un desarrollo en las descripciones y especificaciones del puesto.

La dificultad que representaba el poder conseguir empleados, la capacitación de grandes grupos de trabajadores no calificados, la conservación de éstos así como otros problemas que causaba el estado de caos provocado por la guerra, generó que se acentuara el interés hacia la administración de personal.

Una clasificación sistematizada cobró importancia bajo el auspicio de la "War Labor Board (W.L.B)", las organizaciones que habían establecido tabuladores para esta compañía o para "The Treasury Department" se encontraron en una posición privilegiada con respecto a las compañías que aún no habían presentado ningún proyecto para tales fines.

En ésta década, la popularidad del Análisis de Puestos creció considerablemente, en parte por el hecho de que surgieron nuevas ocupaciones a consecuencia de los cambios introducidos por los métodos de producción y en parte para justificar los aumentos de salarios que había provocado la ley de 1942, donde se hablaba acerca de los sueldos y salarios de Estados Unidos de América.

Esta ley, en conjunto con la de 1950 para la producción y la defensa, pretendían mitigar y garantizar los aumentos por antigüedad y méritos, siempre y cuando se otorgaran basados en un plan de Análisis de Puestos aprobado.

Aún cuando el Análisis de Puestos cubría las necesidades iniciales de la gerencia, de disponer de un método para determinar las tarifas de salarios equitativos, favoreció también a aquellos que adoptaron métodos formales.

(Lanhan, 1980; citado en Acevedo, 1995)

Blum y Naylor (1993, citados en Morales, 2001) propusieron la noción de que el trabajo debe dividirse científicamente en sus partes componentes, en donde deben analizarse cada elemento para determinar los medios más eficientes y menos costosos para realizar las tareas y, por último, que a cada empleado que interviniera en tales tareas debería proporcionársele un formato acerca del trabajo que iba a desempeñar.

Los enfoques iniciales del Análisis de puestos permitieron grandes ahorros en lo que respecta a los desembolsos laborales y a los costos de capacitación para las organizaciones de esa época. Estos ahorros se logran en forma de transferencia de trabajadores no especializados a los niveles productivos de la fuerza de trabajo de una empresa en un lapso muy corto.

En todos los casos en que se ha aplicado el formato de Análisis de Puestos correctamente se ha: reducido el número de reclamaciones, simplificado las negociaciones de salarios y ha eliminado cualquier malentendido, exponiendo claramente

las líneas de autoridad. Al trabajador ha aportado datos precisos y técnicas imparciales así como la disminución de la subjetividad en el mando y aumentando la justicia, proporcionando un ambiente cordial en las relaciones humanas.

El interés de los psicólogos en el análisis de puestos es el aspecto humano del trabajo, y dos de las contribuciones a lo largo de esos lineamientos fueron *el psicógrafo de puestos*, de Viteles, implementado en 1932, y *el esquema de habilidades ocupacionales del Employment Stabilization Research Institute*, de la Universidad de Minnesota. Aunque ambos tienen más importancia histórica que práctica, puesto que ninguno de ellos se utiliza mucho en la actualidad, representan alejamientos interesantes del tema de la valuación de puestos.

El psicógrafo de puestos de Viteles fue de los primeros análisis de puestos estandarizado, desde 1922 se usó para seleccionar empleados para una compañía de tranvías; consiste en un enunciado completo de los requisitos que debe cubrir el personal para ocupar el puesto, primero describió las obligaciones del ocupante, luego la naturaleza y las condiciones de trabajo y por último, algunas aptitudes básicas. Una vez esto, Viteles llenó un formato llamado "Perfil psicológico del puesto" el cual muestra los requisitos mentales del puesto. Teóricamente, incluye un análisis y la especificación de las habilidades especiales necesarias para el éxito. Se presenta una lista uniforme de rasgos y se califica cada rasgo en una escala de cinco puntos, de acuerdo con su grado de importancia para el puesto dado.

El psicógrafo de puestos presenta ciertas dificultades; por ejemplo, cada rasgo incluido requiere una definición específica. Una dificultad importante, aunque superable, al usar esta técnica, es que la persona que realiza la calificación debe estar entrenada en la comprensión y el conocimiento de rasgos específicos. Además, hasta ahora, los psicólogos no han podido desarrollar, a su completa satisfacción, medidas válidas de muchos de los rasgos incluidos. La eficiencia, la diligencia y la iniciativa son unos cuantos ejemplos.

En 1935 Paterson, Dvorak y otros investigadores del Employment Stabilization Research Institute de la Universidad de Minnesota, donde se diseñó el *esquema de habilidades ocupacionales*, se interesaron en llevar un poco más lejos la técnica de análisis de puestos. Supusieron que las habilidades en un puesto podían medirse mediante una

muestra representativa de pruebas psicológicas y, además, que la batería de pruebas era, por tanto, un muestreo. Con esas dos suposiciones, administraron un conjunto de pruebas a grupos de individuos que tenían éxito en ocupaciones específicas, y obtuvieron resultados y perfiles de desempeños más típicos en las pruebas de las personas que ocupaban los puestos en cuestión. Así, el esquema de habilidades ocupacionales trata de evitar especificaciones de rasgos tales como los que propone Viteles y, además, trata de evitar las opiniones subjetivas y evaluativas, aunque se obtengan de expertos.

(Blum, 1994; Landy, 2005; Morales, 2001)

Otra investigación llevada a cabo en Estados Unidos, permitió elaborar cuestionarios exhaustivos que son sistemáticos en la medida en que representan los resultados de análisis realizados sobre un gran número de actividades y descripciones. El PAQ (Position Analysis Questionnaire, Cuestionario para el análisis de puestos) de Mc Cormick es, probablemente, el más conocido y más antiguo entre éste tipo de cuestionarios. Contiene 189 descripciones de actividades reagrupadas en cinco categorías, que se obtuvieron de la siguiente forma: con la colaboración de 70 empresas industriales. Mc Cormick logró reunir descripciones de 536 puestos diferentes. El trabajo de análisis para cada puesto fue realizado de forma separada por dos personas diferentes y se calcularon las correlaciones entre los resultados obtenidos por ambas. Estas correlaciones son elevadas, ya que van de 74 a 89. Las 536 descripciones se dividieron luego al azar en dos grupos de 268 puestos cada grupo, haciéndose sobre cada uno de ellos, y de manera independiente, sendos análisis. Los resultados de ambos análisis muestran una gran coherencia entre si, permitiendo reagrupar las informaciones contenidas en las descripciones iniciales en cinco categorías:

- Decisión, comunicación, actividades sociales.
- Actividades cualificadas.
- Actividades físicas y condiciones laborales relacionadas con ellas.
- Utilización de equipos o vehículos.
- Tratamiento de la información.

Otro cuestionario desarrollado más recientemente por Fleishman y Quaintance (1984) se refiere a la descripción directa de las aptitudes, capacidades cognitivas, sensoriales, físicas y psicomotoras que entran en juego. Cada escala se divide en siete puntos. La presencia o ausencia del rasgo calificado (en una escala del 1 al 7) es objeto de una

definición precisa, definiéndose concretamente tres de los puntos de la escala para guiar al analista. (Levy-Leboyer, 1992)

Cualquiera que sea la modalidad de elaboración de cuestionarios o cualquier otro método utilizado para el análisis del trabajo, ha de ser fiable. En cuanto a esto, nos referimos a que se mida lo que realmente se quiere medir y se corroboren los datos obtenidos cuantas veces sea necesario.

Es predecible decir que tal vez no exista el tiempo necesario para tantas corroboraciones de información, pero es indispensable precisar, que si el trabajo de recolección de información se hace bien desde el principio, la información podrá darse como válida en cuanto a los resultados que refleja en pro de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, se habla de que es necesario elaborar un instrumento que refleje el aspecto humano del trabajador y su participación dentro de la Empresa, que muestre los requisitos y características específicas que se necesitan para desempeñar un puesto en particular, y por que no, un indicio de lo que se podría convertir en elementos para una prueba psicométrica específica que nos arroje datos mas significativos para así lograr la eficiencia del trabajador en su puesto y/o contribuir a su enriquecimiento profesional mediante la planeación de talleres, capacitaciones, etc.

Es por eso, que dentro de una Institución el elemento administrativo que auxilia a los directivos de la misma para conocer su organización interna, los servicios que tienen a su cargo, su funcionamiento, etc., utilizado particularmente para conocer cada uno de los puestos, sus características, o los requisitos del mismo, es el *Perfil de Puesto*.

El perfil de puesto contiene principalmente las especificaciones o requerimientos del puesto, es la conjunción de los atributos y/o competencias personales que debe tener el titular del puesto y los retos a cumplir en el mismo, para efectos de: reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera y programas de aprendizaje. (PEMEX1 y PEMEX2, 2004)

La elaboración del perfil es el proceso que permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo.

De acuerdo con lo asentado en el Diario Oficial de la Federación en el año 2005, los especialistas o encargados de la elaboración del Perfil de Puesto, deben elaborarlo tomando en cuenta los siguientes elementos:

1. Escolaridad y/o áreas de conocimiento: El nivel, grado y/o área de estudios requerido para alcanzar los objetivos específicos del puesto.
2. Experiencia laboral: Conocimientos y habilidades previamente adquiridos en el desarrollo de funciones vinculadas o afines al puesto y que son necesarios en función de los objetivos específicos del puesto.
3. Condiciones de trabajo: Requerimientos específicos para el desempeño del puesto, tales como, disponibilidad para viajar o laborar en horarios, lugares o bajo situaciones especiales de acuerdo con las funciones del puesto.
4. Capacidades: Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos para el desempeño del puesto, se identificarán por su denominación y se describirán de manera general.

Además de lo anterior, los especialistas de cada Institución verificarán que los objetivos específicos de cada puesto estén alineados con la misión del mismo, así como con los objetivos de la unidad administrativa a la que se encuentre adscrito.

Así también, menciona que para el llenado de formatos para la descripción y elaboración del perfil, se deberá llenar, por el ocupante del puesto, el Formato correspondiente, que será revisado por el superior jerárquico inmediato, y remitido, previamente firmado por ambos, al especialista para su revisión.

En el caso de puestos vacantes, el Formato será requisitado y firmado por el superior jerárquico inmediato del puesto de que se trate.

Los especialistas serán responsables de explicar el contenido de los Formatos y de auxiliar a los ocupantes de los puestos o, en su caso, al superior jerárquico, en el llenado de los mismos. Además revisará la información contenida en los Formatos, y en el caso de que detecte inconsistencias o tenga alguna duda, procederá de la siguiente forma:

1. Regresará el Formato al superior jerárquico respectivo con observaciones;
2. En caso de que el ocupante del puesto y el superior jerárquico inmediato estén de acuerdo con las observaciones, realizarán los cambios propuestos y enviarán nuevamente el Formato al especialista.
3. Si el ocupante del puesto y/o el superior jerárquico inmediato no están conformes con las observaciones realizadas por el especialista, y se negaren a efectuar los cambios, el especialista en coordinación con la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) realizará los cambios que correspondan y se continuará con su trámite. (Romero, 2005)

Realizado lo anterior, el especialista o responsable de los Perfiles de Puesto debe enfocarse ahora en el análisis y la obtención de los datos necesarios y/o faltantes para elaborarlos adecuadamente.

1.1. Análisis de Puestos

Esta técnica estudia en detalle las organizaciones y tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto.

Se puede definir un puesto como “un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”. El concepto de puesto implica dos elementos esenciales, que son:

- a. Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.
- b. Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar eficientemente la labor.

Para Anaya (2004) un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados de manera ideal, que deberán ser claras y distintas de los otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y permitirles saber que se espera de ellos. Una posición consiste en obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado.

Mediante el análisis se pueden determinar los elementos que integran el puesto, es la investigación sobre los mismos, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto.

Para aplicar esta técnica se requiere:

1. Recabar todos los datos referentes al puesto, con integridad y precisión.
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador, y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
3. Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
4. Organizar el conjunto de los resultados del análisis. (Grados, 1988)

Sánchez (1997) menciona que el análisis es un procedimiento que consiste en determinar los elementos o características inherentes a cada puesto. Estas características se detallan respecto a las actividades, los recursos y los objetivos:

Que hacen los trabajadores: tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

Como lo hacen: recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea, etc.

Para qué lo hacen: objetivos que pretenden conseguir; propósito de cada tarea.

El análisis de puestos trata de determinar una técnica o procedimiento que se centra exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo desempeña.

Su finalidad es describir, en términos específicos, la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo. Incluye información sobre el equipo o instrumentos que se utilizan en las operaciones, aspectos especiales del puesto como los peligros; comprende también la escolaridad y adiestramiento, la escala de salarios y otros aspectos. (Rodríguez, 2003)

El Análisis de Puestos es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto. No solo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener el trabajador; te permite determinar el propósito, contribución a la Empresa, los retos y responsabilidades, atributos y las condiciones de trabajo de un puesto, así como los requisitos en términos de: aptitud, habilidad, actitud, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto. (Blum, 1994; PEMEX¹ y PEMEX², 2004)

A este respecto, Dunnette (1994) menciona que el análisis de puestos es el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito.

Es un proceso que determina la esencia de un conjunto de tareas que caen dentro del ámbito de un puesto particular; incluye el intento de desarrollo de una teoría de la conducta humana sobre el puesto en cuestión. (Landy, 2005)

En cuanto a la recabación de información, los principales medios para conocer los elementos que integran cada puesto son:

- *La observación directa:* se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. Este método permite recabar información directa, observar todas las operaciones que el empleado realiza.
- *La entrevista:* la observación puede ser complementada con explicaciones verbales del trabajador y su supervisor inmediato. Así el trabajador podrá hablar más ampliamente sobre sus actividades y la forma en que las realiza; se le

debe dejar que lo haga exhaustivamente, pero cuidando que sea de forma ordenada.

- *El cuestionario:* para que el registro de datos sea lo más confiable y válido posible, es necesario establecer claramente cuál es la información que deseamos obtener. Podría emplearse un mismo formato para todos los puestos, pero tal vez no cubrirían todos los aspectos necesarios, podría darse que se requiera ampliar o disminuir el número de preguntas necesario para descartar aquellas que sean innecesarias o resulten obvias. (Grados, 1988; Puy, 1976)

En 1943 Lawshe y Setter, proponen cuatro usos principales para el análisis del puesto: la deducción del contenido del entrenamiento, el establecimiento de especificaciones sobre el personal, el mejoramiento de la eficiencia en el trabajo y la fijación de estructuras de salarios.

En 1944 Zerga, llegó a la conclusión de que no solo son cuatro, sino que hay diversos usos para este tipo de información:

1. Categorización y clasificación de puestos
2. Establecimiento y normalización de los salarios
3. Formulación de especificaciones de contratación
4. Esclarecimiento de los deberes y las responsabilidades de los empleos
5. Transferencias y ascensos
6. Resolución de quejas
7. Establecimiento de un entendimiento común entre diversos niveles de los trabajadores y la gerencia
8. Definición y delimitamiento de etapas de ascensos
9. Investigación de incidentes
10. Indicación de procedimientos deficientes de trabajo o duplicación de esfuerzos
11. Definición de los límites de la autoridad
12. Educación y entrenamiento
13. Facilitación de la colocación en los puestos
14. Determinación de los trabajos apropiados para la terapia ocupacional. (Blum, 1994)

Por su parte, Siegel (1980) y Landy (2005) mencionan que el resultado del análisis de puestos puede usarse con diferentes propósitos, incluyendo:

Descripción de puestos: Es una descripción del puesto en términos relativamente simples, listando el tipo de tareas que se realizan, los atributos necesarios del trabajador y los requerimientos de entrenamiento y experiencia. Las descripciones de puestos son muy útiles para propósitos de reclutamiento.

Reclutamiento: Si sabemos lo que requiere un puesto y sabemos que atributos son necesarios para llenar esos requerimientos, podemos dirigir los esfuerzos del reclutamiento a grupos específicos de candidatos potenciales. Para los puestos técnicos estos grupos podrían definirse por los certificados o diplomas (técnico en ingeniería) o por experiencia (cinco años programado en.....).

Selección: Una vez que conocemos los atributos que tienen mayor probabilidad de predecir el éxito, podemos identificar y elegir (o desarrollar) las herramientas de evaluación reales. Con base en el análisis de puestos podemos elegir la prueba que se aplicará o desarrollar un formato de entrevista que intente obtener algunos aspectos sutiles del conocimiento técnico o de la experiencia.

Capacitación: El análisis de puestos nos ayuda a identificar las áreas de desempeño que representan el mayor reto para los ocupantes; con base en esto, podemos proporcionar oportunidades de entrenamiento en una tarea o trabajo que va a ser realizado o que ya se esté ejecutando.

Compensación: Ya que el análisis de puestos identifica los componentes más importantes del desempeño y las expectativas de cada puesto, la administración puede otorgar un valor económico a la misión organizacional de cada uno de estos componentes. También puede determinar el nivel de desempeño esperado en esos componentes para cada puesto de la organización con el fin de identificar el valor comparativo entre ellos. Estos componentes y niveles de desempeño pueden ayudar a establecer el presupuesto para el recurso humano de la organización.

Promoción/Asignación del puesto: El concepto de “familia de puestos” o “escalafón de puestos” se basa en el supuesto de que un proceso en particular puede tener contactos

más cercanos con un subgrupo de otros puestos que con un puesto elegido al azar. El análisis de puestos permite la identificación de racimos de puestos similares, ya sea en términos de los atributos necesarios para tener éxito en ellos o de las tareas realizadas en tales puestos. Por tanto, éste permite a la organización identificar trayectorias lógicas en la carrera, así como la posibilidad de subir en el escalafón.

Reducción de la fuerza de trabajo/ Reestructuración: Fusiones, adquisiciones, recortes y reorganizaciones son términos que implican cambios en la organización, regularmente involuntarios por parte de los empleados. En las fusiones y las adquisiciones es necesario identificar la duplicidad de puestos y la centralización de funciones. El reto es identificar qué puestos son realmente innecesarios y cuáles proporcionan valor agregado. En recorte y la reorganización, los puestos con algunas tareas relacionadas se consolidan en un solo puesto. La descripción del puesto de los que permanecen en la organización se ve aumentada, dando como resultado un mayor número de responsabilidades para un menor número de personas. En ambos escenarios, el papel más importante de la administración es decidir qué tarea debe realizarse en cuál puesto; un detallado análisis de puestos proporciona una plataforma para la toma racional de estas decisiones.

Desarrollo de criterio: El criterio es la conducta que constituye o define el desempeño exitoso en una tarea; el análisis de puestos es el que proporciona la materia prima para el desarrollo del criterio.

Evaluación del desempeño: Una extensión del uso del análisis de puestos para el desarrollo del criterio, consiste en diseñar sistemas de evaluación del desempeño. Una vez que el analista del puesto identificó los componentes críticos del desempeño de un puesto, es posible desarrollar un sistema para evaluar el grado en el que un trabajador se queda corto, alcanza o excede los estándares establecidos por la organización para el desempeño en esos componentes.

Analizar significa “separar y ordenar”; la técnica del análisis de puestos consiste en separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente. El análisis comprende la descripción del puesto, es decir la determinación técnica de lo que el ocupante del puesto debe hacer, y la especificación del puesto, que es la enunciación precisa de lo que el ocupante del puesto requiere para desempeñarlo con eficiencia. Consiste en desmenuzar un todo integrado con la finalidad de estudiar cada una de sus partes, así como las

relaciones existentes entre cada una de ellas. Por ende, en el análisis de puestos se estudian básicamente las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo.

Estructura del análisis de puestos

El análisis de puestos en general contiene dos partes fundamentales, que son: la descripción del puesto y la especificación del puesto.

a) **La descripción:** consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base, en las funciones que éste comprende. Se divide en tres partes: la identificación o encabezado, la descripción genérica y la descripción específica.

La identificación o encabezado.- En esta parte de la descripción se analizan los datos que definen y permiten identificar al puesto; entre los que se encuentran el título del puesto, clave, categoría, horario, sueldo asignado al puesto, ubicación del puesto, jerarquía y contactos y el número de trabajadores que desempeñan el puesto.

Descripción genérica.- Se da en ella una explicación de las actividades que se desarrollan en el puesto como un todo, y su redacción explícita y concreta debe dar al lector una idea general de lo que se hace en el puesto analizado, además de ser muy breve. La principal función es mencionar el objetivo básico de éste, elemento al que con mayor frecuencia se recurre.

Descripción específica.- En ella debe ampliarse la descripción genérica, o sea que a través de la descripción específica se hará una explicación detallada de las actividades que se realizan en el puesto motivo del análisis; también es apropiado detallar las actividades en secuencia cronológica de realización, dando preferencia a las diarias y constantes sobre las periódicas y las eventuales, señalándose los lapsos dedicados a cada una de ellas, sin profundizar en tiempos y movimientos, además de mencionar los accesorios físicos del puesto como pueden ser, el equipo cotidiano, recursos técnicos, papelería, etc., que se requieren para realizar las funciones del puesto.

Puede calificarse de buena una descripción específica, si a través de su redacción analítica y sencilla, el lector puede tener una idea completa de lo que se hace en el puesto analizado.

b) **La especificación:** es el pormenor de la especificación del puesto, indicará los requisitos mínimos que deberán exigirse a la persona que ocupa el puesto motivo del análisis. Consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete el ocupante. (Grados, 1988; Lazos, 1994; Sikula, 1988)

Además, se debe mencionar el conjunto de requisitos que ha de reunir la persona que haya de ejecutar las tareas del puesto.

Entre ellos se encuentran:

- Habilidad: es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto.
 - Física
 - Entrenamiento
 - Destreza
 - Agilidad
 - Rapidez
 - Mental
 - Escolaridad
 - Conocimientos
 - Experiencia
 - Iniciativa
 - Criterio
 - Capacidad de expresión
 - Ingenio

- Responsabilidad: se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, etc.
 - Seguridad
 - Equipo
 - Proceso
 - Trato con personas
 - Contactos fuera de la empresa
 - Preparación de informes
 - Mando
 - Datos confidenciales

- Esfuerzo: esta determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador para desempeñar el puesto.
 - Mental
 - Visual
 - Físico

- Condiciones: del medio en el cual se desempeña el trabajador.
 - Ambientales
 - Riesgos inevitables

- Posición: la postura que debe adoptar el trabajador para realizar su trabajo se debe especificar en términos fisiológicos.

- Riesgos: situaciones a las que esta expuesto el trabajador.
 - Contraer enfermedades
 - Sufrir accidentes

Junto con una descripción a detalle y concretando el grado necesario en que debe poseerse una determinada capacidad, etc. (Morales, 2001; Puy, 1976)

Con base en estos requisitos denominados también factores, ya mencionados anteriormente por Romero (2005) en el Diario Oficial de la Federación, son proyectables

los exámenes que podrán ser perfectamente encauzados a mensurar y cuantificar los factores necesarios.

Sánchez (1993) señala que el análisis de puestos es indispensable para lograr una selección de personal verdaderamente técnica, por que la descripción del puesto señala ordenadamente todas las actividades y responsabilidades que le corresponden a ese puesto que se trata de cubrir; por otra parte, la especificación del puesto, indica también de una forma lógica los requerimientos o características que debe reunir el aspirante para poder desempeñar satisfactoriamente esas actividades.

Esta técnica administrativa responde a una urgente necesidad de las empresas: organizar eficazmente los trabajos de éstas y lograr fomentar la productividad; para esto, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace o debe hacer, y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. La importancia estriba en el hecho de que el simple nombre del puesto *no* indica todas las labores efectuadas.

(Reyes, 1982; Arias, 1999)

Así pues, en el afán de propiciar el mejor empleo del tiempo y de otros recursos por parte de los miembros de la empresa, puede emplearse el análisis de puestos para cubrir diversas necesidades, entre ellas:

- a) Reclutar miembros potenciales.
- b) Establecer requisitos a satisfacer por los candidatos para ocupar un puesto.
- c) Seleccionar mejor al ocupante de un puesto.
- d) Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.
- e) Eliminar duplicidades en las labores dentro del trabajo.
- f) Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- g) El mejoramiento de los sistemas de trabajo.
- h) La preparación de exámenes de admisión adecuados.
- i) La estructuración de la evaluación de puestos.
- j) El desarrollo de la valuación de puestos. (Arias, 1999; Rivera, 1990)

Al existir el análisis de puestos, delimita las obligaciones de cada empleado, precisa las actividades y responsabilidades que tiene cada trabajo facilita la planeación y distribución

de las labores, permite la incorporación de procedimientos modernos al trabajo y orienta tanto al empresario como al trabajador en el desarrollo de sus funciones.

Al conocer a través del análisis de puestos lo que se hace en el puesto así como las características que debe satisfacer el individuo que lo ocupe, la selección es juiciosa y eficiente, por que se esta en posibilidad de hacer mensuraciones precisas y objetivas de los solicitantes de empleo. Así como lograr la máxima eficiencia del empleado, hace falta convertir sus aptitudes y conocimientos en capacidades concretas para el para el puesto que vaya desempeñar. Un entrenamiento adecuado, el que logra este objetivo; no puede hablarse de un entrenamiento adecuado, si no se conocen los aspectos del trabajo en que debe darse la mayor importancia durante la etapa de entrenamiento, y ello se satisface con el análisis de puestos.

Con esta técnica de análisis se valoran de forma objetiva los factores que integran cada puesto, estando en posibilidad de precisar la justa retribución por las labores desarrolladas.

Al determinar a través del análisis de puestos, los conocimientos, obligaciones, responsabilidades y actitudes que se requieren en el puesto, y guardando el equilibrio de los objetivos tanto políticos y financieros de la empresa, se cumplen las exigencias de la justicia social, al lograr una apropiada estructura de sueldos y salarios. (Rivera, 1990)

Además, un buen análisis de puestos puede resultar muy importante para aliviar gran parte de las fricciones que se producen con frecuencia en las pequeñas oficinas, por ejemplo en las que se emplean solo a unas cuantas mujeres, las cuales pelean continuamente con respecto a las funciones que deben realizar; otra causa de fricciones podría ser la falta de establecimiento de límites definidos de autoridad.

En muchos aspectos, un análisis de puestos es una parte vital de la eficiencia de trabajo, además de fomentar buenas relaciones de trabajo entre los empleados. Así mismo, es de utilidad en el desarrollo de pruebas psicológicas para uso industrial. (Blum, 1994)

Métodos de análisis de puestos

Como se mencionó anteriormente, el propósito de un análisis de puestos es combinar las demandas de la tarea con nuestro conocimiento de los atributos humanos y producir una teoría conductual para el puesto en cuestión. Landy (2005) habla de que hay dos maneras de construir esa teoría, una se llama *análisis de puestos orientado a la tarea*; este enfoque inicia con una exposición de las tareas reales así como de lo que se logra con esas tareas. Un segundo método se llama *análisis de puestos orientado al trabajador*; como punto de inicio, este enfoque se dirige a los atributos del trabajador necesarios para realizar las tareas.

Con respecto a lo anterior, Morgeson y Campion (1997; en Landy, 2005) afirmaron que un número asombroso de influencias pueden distorsionar la recolección de datos del análisis de puestos y concluyeron que el análisis de puestos orientado a la tarea es menos vulnerable a esas influencias que el enfoque orientado al trabajador. Las influencias potencialmente distorsionadas incluyen factores tales como la necesidad del trabajador de informar, como “experto en la materia” para ajustarse a lo que otros reportan, el deseo de hacer que su propio trabajo parezca más difícil, intentar proporcionar las respuestas que el experto en la materia considera que el analista quiere y el simple descuido.

Por otra parte, hay muchos otros métodos diferentes que pueden utilizarse para obtener datos para un análisis de puestos; entre ellos se muestra a continuación un listado de técnicas, cada una con sus ventajas especiales.

Método de cuestionario

Este método se utiliza habitualmente para obtener información sobre ocupaciones, mediante una encuesta por correspondencia. Se pide a quien ocupa un puesto que proporcione datos sobre él mismo y sobre su trabajo, con sus propias palabras. Se trata de un proceso muy laborioso y que requiere mucho tiempo para analizar los datos obtenidos de esta manera.

Método de la lista de verificación

Esta técnica requiere que el trabajador marque en una lista de enunciados de tareas posibles las tareas que realiza; no obstante, para preparar la lista de verificación, se necesitan amplios trabajos preliminares para reunir los enunciados apropiados de tareas. Aunque quienes ocupan un puesto tiene facilidad para responder a la lista de verificación, no proporcionan un cuadro integrado del puesto en cuestión. Se aplican con facilidad a grandes grupos de personas, y resulta sencillo tabularlas.

Método de entrevistas individuales

En este caso, se selecciona a ocupantes “representativos” de un puesto, para efectuar con ellos entrevistas extensas fuera de la situación de trabajo. Generalmente, se estructura la entrevista y se combinan los resultados de numerosas entrevistas en un análisis del puesto. La técnica es pesada, costosa y requiere mucho tiempo; pero puede obtenerse por medio de ese método un cuadro muy completo del trabajo.

Método de entrevistas de observación

Éstas entrevistas suelen llevarse a cabo en el lugar mismo del trabajo. El entrevistador reúne datos proporcionados por quien ocupa el puesto, utilizando métodos normales de entrevistas, mientras el empleado realiza su trabajo. El entrevistador observa e interroga al empleado, tratando de obtener una descripción completa del trabajo. Esta técnica es lenta y costosa, y puede interferir las operaciones normales de trabajo; sin embargo, produce por lo común una descripción apropiada y completa del puesto.

Método de entrevistas de grupo

Son similares a las individuales, con excepción de que se interroga simultáneamente a varios empleados. Bajo la dirección del entrevistador, los entrevistados recuerdan y analizan sus actividades del puesto. El entrevistador combina sus comentarios en una descripción única del puesto. La ventaja sobre el método individual es el ahorro de tiempo que permite el método de grupo.

Método de conferencia técnica

Este método utiliza “expertos” en lugar de verdaderos empleados, como fuente de información. Estos expertos suelen ser supervisores que conocen ampliamente el trabajo en cuestión. Se reúnen con el analista de puestos y tratan de especificarle todas las características de cada puesto. El problema de este método es el de que los expertos pueden no saber sobre el trabajo tanto como lo desearía el analista, en virtud de que, en realidad, no efectúan ellos mismos las tareas. Así, sus juicios son solo estimaciones basadas en su experiencia básica.

Método del diario

Se pide a los ocupantes de los puestos que registren sus actividades cotidianas, utilizando algún tipo de diario o cuaderno de notas. El método es adecuado, ya que reúne sistemáticamente una gran cantidad de datos; pero puede exigir también mucho tiempo al empleado, si las formas de registro no se diseñan con sencillez.

Método de participación en el trabajo

En este procedimiento, el analista de puestos realiza el trabajo él mismo. Al hacerlo así, puede obtener información directa sobre las características que constituyen el puesto que se esté investigando. La técnica es bastante eficiente para los trabajos sencillos; pero los puestos complejos requieren, por lo común, que el analista reciba un entrenamiento intenso, antes de la sesión de trabajo activo. El método requiere mucho tiempo y resulta costoso.

Método de incidentes críticos

Implica la reunión de una serie de declaraciones sobre la conducta en el trabajo, basadas en la memoria o en la observación directa, sobre el buen y el mal desempeño en el trabajo. En el análisis de puestos, esos incidentes pueden proporcionar información sobre aspectos críticos del trabajo; pero el método no proporciona un cuadro integrado de la tarea completa.

Análisis psicológico del puesto

Es un proceso que requiere menos tiempo, pero que es también conveniente. Consiste en aplicar test psicológicos a los empleados que ya están en posesión de un puesto, y fijar las condiciones de contratación según sus puntuaciones. Sin embargo, este método adolece de varias limitaciones serias.

- Primero, supone que los empleados que ya están trabajando son idealmente adecuados al puesto, un hecho que en caso de ser verdadero, negaría la necesidad de cualquier otro método de selección distinto al ya usado antes.
- Segundo, el método no tendría éxito para especificar las normas de selección mínimas; seguramente muchos empleados que ya desempeñan el puesto, sean sobrecalificados para el mismo, y tengan las capacidades, características de temperamento, o intereses en grado mayor que el necesario para ejecutar con éxito el trabajo.

Los mejores resultados al efectuar un análisis de puestos se obtienen, por lo común, mediante una combinación de varias partes de todos los métodos que se mencionaron.

(Blum y Dunnette, 1994; Schultz, 1992; Siegel, 1980)

De acuerdo con Levy-Leboyer (1992) un análisis de puesto debe aportar información sobre:

- Identificación del puesto.
- Su objetivo.
- Responsabilidades del titular o titulares.
- Sus relaciones con las personas restantes.
- Condiciones físicas del trabajo.
- Condiciones salariales y profesionales.

Ahora bien, un puesto constituye el conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal. En pocas palabras, se hace énfasis en las acciones realizadas y los requerimientos para lograrlas y *no* en la persona ocupante de ese puesto. (Reyes 1986; Arias, 1999)

La descripción del puesto consta de dos partes: la descripción general y descripción específica. En la primera se reseñan las acciones principales, aquellas que caracterizan al puesto y le dan una denominación, las cuales se desglosan en la segunda. En esta segunda, por lo regular se sigue un ordenamiento: importancia de cada tarea, cronología de cada una, frecuencia, etapas del proceso administrativo, etc.

La descripción es un proceso que permite su ubicación, identificación y análisis en el contexto organizacional, y consiste en:

- a) Señalar el nombre del puesto y su posición dentro de la estructura;
 - b) Identificar la línea de mando superior y los puestos que dependen de él;
 - c) Identificar las relaciones internas y/o externas del puesto, que delimiten el grado de interacción con otras áreas y/o puestos;
 - d) Describir la misión del puesto, la cual proporciona su razón de ser, esto es, el porqué y para qué existe;
 - e) Identificar los objetivos institucionales con los que el puesto está alineado;
 - f) Señalar los objetivos específicos del puesto, considerando su alineación con la misión del mismo;
 - g) Identificar las funciones del puesto, a partir del conjunto de actividades desempeñadas en el mismo, para lograr los objetivos específicos establecidos.
- (Reyes, 1986; Arias, 1999; Romero, 2005)

A continuación se dará de manera mas detallada los elementos principales del perfil de puesto y a que se refiere cada uno de estos.

1.2. Conformación del perfil de puesto

Cuando una empresa necesita incorporar a alguien, cuenta con un espacio vacante nuevo o recién generado y una tarea debe de ser resuelta.

El puesto es ese lugar asignado a la tarea o función. El puesto es el término comúnmente asignado a ese conjunto de elementos integrados por:

- Problemas a resolver: se refiere al nivel de complejidad de la tarea que se debe afrontar para la cual se necesita contar con capacidades, conocimientos y destrezas.
- Tareas a realizar: se refiere a rutinas y destrezas para resolver de manera sencilla y práctica los problemas inherentes al trabajo, que ya han sido regulados.
- Rol a cubrir: se refiere al conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función y de su integración particular, que permiten a un individuo ubicarse psicosocialmente en una función, desempeñar su papel y ser reconocido como tal.
- Posición dentro de la estructura formal: se refiere a la ubicación dentro de la red estructurada de relaciones jerárquicas y funcionales que constituye la organización laboral en la que deberá incluirse, sus características, niveles de explicitación y grados de flexibilidad. La constelación de relaciones de que forma parte.
- Características culturales de la organización: se refiere al tipo particular de empresa, sus creencias, sus valores, sus grados de libertad, etc. Cómo se hacen las cosas allí.

No resulta adecuado buscar gente “a medida” para una persona en particular o para un grupo. Las características de las personas con las que se debe trabajar constituyen un dato para tomar en cuenta; sin embargo, no deben ser consideradas esenciales porque pueden presentar cambios y el candidato seleccionado podría resultar inadecuado.

Para la empresa, en cambio, sus rasgos culturales y características son datos centrales. Al momento de obtener la información necesaria, se genera cierta incertidumbre sobre como debería ser el candidato en cuanto a sus características psicológicas, características necesarias para que el puesto funcione adecuadamente, hablando de aspectos individuales y de personalidad.

Las características psicológicas del puesto, por otro lado, son una construcción resultante de la integración de los datos precedentes, resultado de toda una investigación en referente al puesto a ocupar. Estas características son relevantes en cuanto a las funciones que se tiene que desempeñar dentro del puesto, sin las cuales no habría un resultado positivo para la empresa; hablando de que el futuro ocupante del puesto debe cumplir con ciertas cuestiones en cuanto a carácter, por ejemplo, que son necesarias: "No podemos colocar a una persona irresponsable en un puesto gerencial, ya que las funciones y el propio título indican gran sentido de responsabilidad y toma de decisiones que de no ser adecuadas tendrían repercusiones de tal magnitud que la empresa podría sufrir estragos desde organizacionales hasta financieros". (Richino, 2000)

En la elaboración del perfil convergen diferentes fuentes de información. Se va desde la obtenida en fuentes internas como manuales de organización, hasta la obtenida directamente de los ocupantes del puesto en ese momento, o de los mismos jefes superiores.

Como se menciona anteriormente, para la elaboración del perfil de puesto se aborda la tarea: *que tiene que hacer el candidato*, y esta información proporciona una descripción de los aspectos esenciales de su quehacer. El perfil se edifica progresivamente, contando como materia prima con la descripción de la tarea real.

El Perfil de Puesto contiene datos importantes para la empresa, para el mismo puesto y para la Instancia a la que se incorpore. Los puntos básicos que generalmente contiene son:

- *Información general del puesto*
 1. Nombre del Puesto Funcional
 2. Ámbito

3. Nivel de Responsabilidad
4. Estrato Jerárquico
5. Especialidad
6. Proceso
7. Subproceso
8. Nivel y Grado
9. Puesto tipo al que pertenece
10. Puesto al que reporta

En seguida, se explicaran cada uno de los componentes del Perfil de Puesto y sus especificaciones.

Información general del puesto:

1. Nombre del puesto: Describe de manera breve el puesto a analizar y proporciona una idea rápida sobre la naturaleza de sus funciones y actividades.
2. Ámbito: Se refiere al alcance del puesto, es decir, si es de aplicación a nivel: Institucional, Corporativo, Organismo Subsidiario, o Empresa Filial en particular.
3. Nivel de Responsabilidad: Se encuentra vinculado a los diferentes niveles salariales y estratos jerárquicos:
 - Mandos Superiores (MS)
 - Mandos Medios (MM)
 - Mandos Iniciales (MI)
 - Grupo Especializado (GE)
 - Grupo Operativo (GO)

NIVEL DE RESPONSABILIDAD	DEFINICIÓN
Mandos Superiores	<p>Se identifican con el ejercicio de funciones estratégicas y de dirección, generalmente son responsables del desarrollo de cuando menos un proceso.</p> <p>Se caracterizan por tomar decisiones, formular políticas, elaborar directrices, determinar las líneas generales de acción en forma directa y determinantemente con los objetivos institucionales y llevar a cabo funciones de alta dirección cuyos niveles de responsabilidad corresponden a grados superiores de autoridad.</p>
Mandos Medios	<p>Se identifican con el ejercicio de funciones de coordinación táctica, por lo general son responsables del desarrollo de un subproceso y excepcionalmente de un proceso completo.</p> <p>Los ocupantes de estos puestos realizan funciones derivadas directamente de las atribuciones contenidas en el ordenamiento jurídico correspondiente. Se caracterizan por la determinación de objetivos sustantivos e intermedios en la toma de decisiones, la formulación de políticas y directrices, atiende a ámbitos de competencia operativos y específicos, que ayudan a la consecución de los objetivos generales de la organización.</p>
Mandos Iniciales	<p>Se identifican con el ejercicio de funciones de coordinación operativa, principalmente están a cargo de áreas pertenecientes a centros de trabajo de producción, son responsables de un grupo de trabajo.</p>
Grupo Especializado	<p>Se identifican con el desarrollo de actividades de alta especialidad, tanto administrativas como técnico-operativas, forman parte de un proceso y su actividad implica conocimientos de nivel profesional, como mínimo, en algunas de las áreas de las ciencias.</p> <p>Sirven como coordinación y vinculo entre las actividades básicamente operativas las de mando medio.</p>
Grupo Operativo	<p>Realizan actividades ligadas a la operación de los diversos procesos, así como aquellas que requieren de un conocimiento técnico o semiprofesional.</p> <p>Realizan actividades y acciones eminentemente operativas, necesarias para el debido cumplimiento de las atribuciones y funciones de las unidades administrativas que conforman la estructura orgánica de las dependencias.</p> <p>Proporcionan de manera directa el apoyo administrativo, técnico, manual y de servicios a los servidores públicos de mando para el óptimo desempeño de sus funciones.</p>

4. Estrato Jerárquico: Se encuentra directamente relacionado con el Nivel de Responsabilidad desempeñado.

ESTRATO JERÁRQUICO	NIVEL DE RESPONSABILIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Mando Superior	Director General
2	Mando Superior	Director Corporativo, Director de Organismo Subsidiario y/o Filial
3	Mando Superior	Subdirectores Corporativos y /o de Organismos Subsidiarios
4	Mando Superior	Gerentes y/o Administrador Activo
5	Mando Medio	Jefes de Unidad y/o Subgerentes
6	Mando Medio	Superintendentes, Jefes de Departamento y/o equivalente
7	Mando Inicial	Jefaturas Centrales, Regionales o Equivalentes
8	Mando Inicial	Jefaturas Locales, Especiales Sustantivas
9	Mando Inicial	Jefaturas Locales, Especiales Adjetivas
10	Grupo Especializado	Coordinadores de Proyecto o Equivalente
11	Grupo Especializado	Analistas Principales o Puestos Equivalentes
12	Grupo Especializado	Analistas o Puestos Equivalentes
13	Grupo Operativo	Técnicos de confianza
14	Grupo Operativo	Técnicos Sindicalizados
15	Grupo Operativo	Personal Operativo de Confianza
16	Grupo Operativo	Personal Operativo Especialista Sindicalizado
17	Grupo Operativo	Personal Operativo Sindicalizado

5. Especialidad: Conjunto de actividades y/o funciones que se agrupan de acuerdo a características afines. Los puestos se pueden agrupar en tres grandes especialidades: Técnica, Administrativa y de Servicio.

CLAVE	DENOMINACIÓN	DEFINICIÓN
T	Técnica	Se vinculan por lo general a actividades de tipo industrial, sus ocupantes deben contar con conocimientos especializados en alguna de las áreas exactas, particularmente en las diferentes ramas de la ingeniería.
A	Administrativa	<p>Se derivan de las actividades propias del proceso administrativo y sus ocupantes tienen conocimientos especializados en alguna disciplina del saber humano (contabilidad, control, auditoría, etc.)</p> <p>Tienen la característica de ser necesarios para la operación global de la organización, pero carecen de un usuario o cliente específico y por lo regular no tienen participación directa en los procesos sustantivos, se vinculan de manera significativa en procesos de servicios.</p>
S	Servicio	<p>Generalmente se puede identificar un usuario o cliente directo, participan en los procesos sustantivos de la organización a través de la prestación de un servicio de apoyo a los mismos.</p> <p>Así también se derivan de la administración (abastecimiento) de recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.</p>

6. Proceso al que pertenece: Conjunto de actividades que producen un resultado de valor. Se identifica y destaca el proceso al que esta dedicado y/o participa el puesto.
7. Subproceso al que pertenece: De igual manera, se ubica el subproceso al que pertenece.

Generalmente existen catálogos para determinar tanto el proceso como el subproceso, cada uno en base a la organización interna y externa de la Institución.

8. Nivel: Denominación numérica que ubica jerárquicamente las categorías y puestos dentro de la Institución.
9. Puesto tipo al que pertenece: Puestos genéricos cuyas especificaciones y criterios básicos pueden ser adoptados por los puestos específicos. A partir de la creación de un solo “Puesto Tipo”, se pueden replicar tantos Puestos Específicos, como se requieran.
10. Puesto a quien reporta: Puesto de categoría o rango inmediato superior en el organigrama o superior en la estructura funcional.
(Lazos, 1994; Ibarra, 1999; PEMEX¹ y PEMEX², 2004)

Ya que se cuenta con los datos generales del puesto, se procede a la elaboración del Perfil, para esto existen características específicas que se tienen que cumplir, estas varían de acuerdo a la Empresa o Institución.

1.3. Lineamientos para elaborar el perfil de puesto

Para la elaboración del Perfil de Puesto se deben tomar en cuenta ciertas cuestiones establecidas por la empresa, entre ellas, se encuentran los Lineamientos, la Normatividad, los Manuales de Organización, etc., que son requisitos indispensables para su adecuada elaboración y funcionalidad dentro de la misma, ya que de esta forma, se cumple con lo que requiere la empresa y se establecen criterios específicos para cada Puesto.

De esta misma forma es necesario rescatar lo que mencionan las leyes de nuestro país en cuanto a las disposiciones para el trabajador. Existe una necesidad de contar con un Análisis de Puestos, ya que la Ley Federal del Trabajo (1998), en sus siguientes artículos establece:

- Art. 24.- Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables.
- Art. 25.- el escrito en que se consten las condiciones de trabajo deberá contener:
 - I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
 - II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o indeterminado;
 - III. El servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
 - IV. Lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo;
 - V. La duración de la jornada;
 - VI. La forma y el monto del salario....

Con lo que respecta a la jornada del trabajo, La Ley Federal del Trabajo, cuenta con el Artículo 59, 60, 61; así mismo, en cuanto a la especificación de sueldos y salarios se encuentra el Artículo 83, etc. (Ley Federal del Trabajo, 1998)

También se encuentra la Norma para la descripción, perfil y valuación de puestos, expedida por el Diario Oficial de la Secretaría de la Función Pública, que presenta de una forma detallada, mencionada en el contenido de este trabajo, la información mínima

necesaria en cuanto a los perfiles de puesto dentro de una Organización se refiere. (Romero, 2005)

Es necesario recordar que el perfil lo elabora el titular, ocupante o experto del puesto, según sea el caso, y lo valida su jefe inmediato; así mismo en caso de existir un puesto vacante ese mismo jefe lo elabora indicando los requerimientos necesarios.

PEMEX¹ y ² (2004) establece que dentro de los criterios específicos para cada puesto se encuentran:

- Propósito
- Interlocutores (audiencias)
 1. Internos
 2. Externos
- Retos
- Atributos
- Competencias
- Roles
- Responsabilidades
- Contribuciones de valor
- Factores de valuación
- Requerimientos anatomofuncionales
- Relación con otros puestos de la organización

A continuación, se explicaran a detalle cada uno de éstos.

- Propósito: Es la expresión de la esencia y razón de ser del puesto, NO es una lista de actividades, debe iniciar con un verbo en infinitivo. El propósito debe ser breve (no más de tres renglones).

La redacción del *Propósito* del puesto, se facilita respondiendo a la pregunta: *¿Cómo puede mi puesto contribuir a que el Área a la que pertenezco cumpla con su Misión, alcance su Visión y realice su Plan de Negocios?*

- Retos: Son las características que identifican el desempeño superior de un puesto. Éstos se plantean después de haber establecido el Propósito, y lo hace el titular del mismo.
 - Cumplir con las responsabilidades, es el desempeño mínimo esperado,
 - Cumplir con los retos, se considera un desempeño sobresaliente.

Los Retos constituyen desafíos y son indelegables, el logro de éstos se manifiesta en un desempeño superior. Deben ser redactados de forma breve y concisa (no más de dos renglones) y su correcto planteamiento es primordial, ya que son la base para determinar el “perfil” del candidato.

Así mismo, establecen el “contrato moral de trabajo” entre jefe y subalterno, y constituyen la base para el establecimiento de metas o proyectos específicos a realizar. Deben ser congruentes con las funciones de las áreas que dependen del puesto del cual se elabora el perfil, deben ser alcanzables, medibles y se puede generar un programa de trabajo para su cumplimiento; así mismo, cada reto debe tener relación con los interlocutores.

- Interlocutores: Están referidas a las diversas instancias con las que se interrelaciona el puesto y se agrupan en: Internos y Externos.

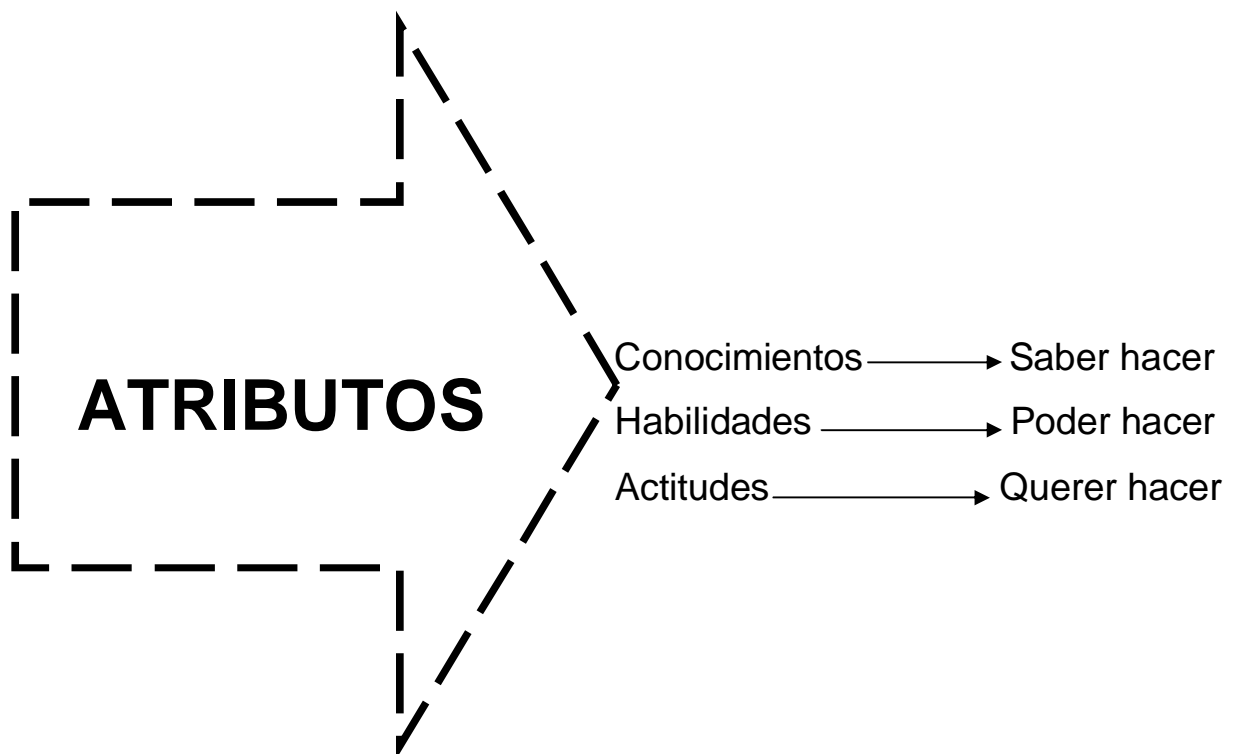
Son las áreas con las que el titular del puesto tiene que interactuar personalmente para poder cumplir con los retos del puesto.

1. *Interlocutores Internos*: son las instancias que forman parte de la empresa a las que el puesto proporciona información o material que son tomados como insumos para continuar con una función o proceso. Es importante que los puestos en este rubro no pertenezcan a la misma área o proceso.
2. *Interlocutores Externos*: son las instancias a las cuales se les entrega un producto o servicio y no pertenecen a la empresa. Se recomienda utilizar este interlocutor cuando el trato con el puesto es constante y no solo ocasional.

- Atributos: Son las actitudes, creencias, valores supuestos, modelos mentales, preferencias, motivos y rasgos de personalidad que se encuentran presentes al manifestarse un comportamiento.

No existen personas buenas o malas para los puestos, existen personas cuyo perfil se ajusta mejor que otro, al del puesto.

Los atributos deben ponderarse dándole mayor peso específico a aquellos que sean críticos para el puesto. Se definen con base en el Propósito, los Interlocutores y los Retos.



- Conocimientos: ¿Qué debe saber hacer?
 - Conocimientos adquiridos en Centros Educativos
 - Conocimientos adquiridos en la Práctica Laboral

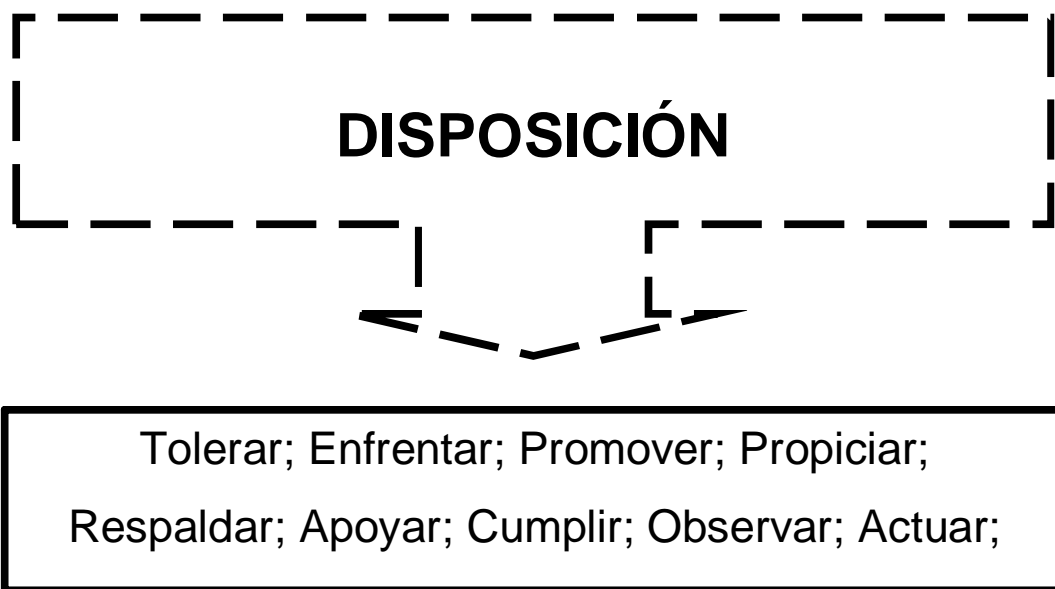
- Habilidades: ¿Qué debe poder hacer?

Es la capacidad con que cuenta una persona para realizar con destreza una actividad en particular.

- Habilidad
- Destreza
- Capacidad
- Facilidad

- Actitudes: ¿Qué debe querer hacer?

Disposición que debe tener un individuo para cumplir con las exigencias de su puesto.



- Responsabilidades: Las responsabilidades, o *funciones críticas*, son asignaciones (funciones o actividades) que se llevan a cabo para ejecutar el puesto; su número no debe exceder de 10 por puesto y la redacción de las mismas debe iniciarse con un verbo en infinitivo, la extensión de cada responsabilidad no debe ser mayor de dos renglones sin abreviaturas.

Las responsabilidades son clasificadas en términos de la prioridad (alta, media, baja) que tienen para el desempeño superior del puesto.

- Roles: Es el papel que le toca desempeñar a cada persona en un puesto determinado para contribuir a la creación de valores en la organización.

El rol no es sinónimo de título del puesto, los roles representan un grupo de competencias orientadas a satisfacer las expectativas de un trabajo o función.

Cada rol se desprende de una o varias responsabilidades y retos necesarios para desempeñar el puesto, su desarrollo garantiza el cumplimiento de las mismas y se define la prioridad del rol en función de la prioridad de las responsabilidades asociadas. Se consideran hasta cinco roles por puesto.

Además de todo lo anterior, como información adicional podemos encontrar, dentro de un perfil de puesto, cual es su adscripción, es decir su posición específica dentro de la empresa, el nombre del entrevistado, si el puesto tiene alguna relación de afinidad con otro puesto de la Organización, así como cuales son los requerimientos profesionales mínimos o necesarios, entre otros datos. (Hay Group, 2002; PEMEX¹ y PEMEX², 2004; PEMEX, 2003)

1.4. Proyectos PEMEX Refinación

En Petróleos Mexicanos se ha realizado infinidad de esfuerzos a fin de contar con los perfiles de los puestos y ordenar la selección, contratación y desarrollo de personal. Se han realizado, hasta la fecha, grandes esfuerzos aislados que no se han concretado.

Se han propuesto soluciones particulares para cada organismo y para áreas desintegradas. Actualmente los procesos administrativos no están estandarizados y las iniciativas de trabajo son independientes.

Existen grupos de trabajo aislados que están realizando los mismos trabajos, lo cual genera mayor costo de mantenimiento de las distintas aplicaciones. Es por eso que se busca crear complejidad en la integración de información. (PEMEX³, 2004; PEMEX, 2003)

1.4.1. Antecedentes

Entre los años 40's y 50's se emitieron los reglamentos de labores para PEMEX; estos reglamentos aplicaban para categorías sindicalizadas y la mayoría de estos datan de 1948. Aunque cabe mencionar que no todas las áreas contaban con estos reglamentos.

En 1956 se implementó el primer Método de Valuación de Puestos en PEMEX, basado en el Método de Puntos. En 1970 se desarrolló este mismo método pero para el personal de confianza.

En 1991 se desarrolló el Manual de "La Valuación de Puestos" que contempla las metodologías de:

- "Análisis de Puestos para Profesionales y Ejecutivos"
- "Análisis de Puestos de Apoyo-Operativos"

En 1999 se emitió la Norma “Elaboración y Registro de Manuales de Organización”, en la cual se dio formalidad a los formatos de:

- “Análisis de Puestos para Profesionales y Ejecutivos”
- “Análisis de Puestos Sindicalizados”. (PEMEX, 2003)

1.4.2. Problemática actual de PEMEX

Petróleos Mexicanos se encuentra inmersa en una etapa de transformación para obtener estándares lo suficientemente competitivos a nivel mundial. Para tal efecto se lleva a cabo una serie de acciones encaminadas a modificar procesos, tecnología y la gestión de personal.

En este sentido, los resultados de los esfuerzos de la Dirección Corporativa de Administración a través de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos en Coordinación con las Gerencias de Recursos Humanos de los Organismos Subsidiarios, es la información plasmada en las diferentes guías, manuales, lineamientos, etc, que actualmente se encuentran en las diferentes áreas ya mencionadas.

En base a la información recabada por los diferentes organismos enfocados al personal de la empresa, Petróleos Mexicanos ha llegado a la conclusión de que se carece de un Inventario Institucional de Puestos, así como de descripciones y perfiles homologados de los mismos, esto derivado de las siguientes causas:

- Esfuerzos aislados, entre Organismos y Corporativo, así como entre áreas funcionales.
- Heterogeneidad en los formatos para el análisis y descripción de puestos.
- Múltiples sistemas para la recopilación, almacenamiento y explotación de la información de puestos.
- Heterogeneidad de las plataformas tecnológicas de los sistemas.

Disparidad del nivel salarial de los puestos, con responsabilidades, a causa de:

- Desuso generalizado de los métodos de valuación de puestos.
- Falta de un método actualizado para la valuación de Puestos Sindicalizados.
- Desactualización de los Reglamentos de Labores.

Los puestos no siempre se cubren con el mejor personal debido a:

- Inexistencia de Perfiles de algunos puestos.
- Indefinición e imprecisión de los requerimientos de los puestos.
- Falta de homologación de los catálogos de requerimientos del puesto.
(PEMEX, 2003)

1.4.3. Alternativas de solución a la Problemática actual de PEMEX refinación

Tomando en cuenta todo lo anterior, PEMEX preocupado por el mejor desarrollo y desempeño de la empresa, ha generado alternativas a la situación de los Perfiles de Puesto; contempla estandarizar sus procesos administrativos para que en cualquier Gerencia y Subgerencia puedan ser aplicados desde los exámenes psicométricos, hasta las entrevistas a los prospectos al puesto.

- **Proyecto de Homologación**

El objetivo de éste proyecto es llevar a cabo la homologación de los Procesos de Recursos Humanos y su automatización, a fin de generar una infraestructura administrativa y tecnológica que apoye la función de Recursos Humanos en el ámbito institucional, basada en las mejores prácticas aceptadas de las empresas líderes, que permitan una mejora continua.

Dentro de su visión se encuentra:

- Definir e implantar el Modelo Conceptual Institucional.
- Aplicar estructuras básicas conforme al Modelo.
- Aprovechar las iniciativas particulares.
- Tomar lo mejor de cada solución.
- Considerar necesidades de todos los organismos.
- Grupos de trabajo multidisciplinarios y multiorganismos.
- Certificar solución por el Corporativo y SAP.
- Procesos alineados a la estrategia de la empresa.
- Política y procedimientos estandarizados en todos los organismos.
- Otorgar servicios de mejor calidad.
- Aprovechar las competencias organizacionales e individuales.
- Solución tecnológica única en todo PEMEX.
- Mejora continua conjunta.

Como resultado se espera el impacto en:

- Corporativo y Entidades de Gobierno
- Contrato Colectivo
- Normatividad interna y externa
- Sindicato y Auditorias
- SHCP, Secretaría de Energía y SECODAM

En cuanto al impacto Administrativo Interno:

- Planeación Estratégica
 - De fuerza laboral
 - Evaluación, control y mejora continua
 - Relaciones laborales
 - Negociación de condiciones contractuales
- Desarrollo Organizacional
 - Diseño de la organización
 - Descripción y perfiles de puesto

- Infraestructura administrativa
- Imagen corporativa
- Asesoramiento legal

- Desarrollo de personal y administración. (conocimiento)
 - Planeación
 - Incorporación, reclutamiento, evaluación, selección, etc.
 - Desarrollo de planes individuales
 - Administración del Conocimiento
 - Mejora continua

- Administración de personal
 - Movimientos
 - Remuneraciones
 - Prestaciones
 - Compensaciones
 - Servicios
 - Salarios
 - Estímulos
 - Gestión laboral
 - Asesoramiento laboral
 - Jubilados, etc.

El alcance es para todo el personal de confianza de PEMEX Refinación; el resultado que se obtendrá será el Perfil de Puesto (la descripción, los requisitos de conocimientos y atributos del puesto) y el Perfil Persona (conocimientos y atributos del posible ocupante del puesto), lo que potenciara el apoyo al área de Reclutamiento y Selección de Personal, a la Evaluación del Desempeño, obtención del Potencial, al Análisis y Valuación de puestos, al Desarrollo del Plan de Carrera, de Sucesión, de Capacitación y Desarrollo y Compensaciones. (Subdirección Comercial, 2004)

- **Metodología FAST TRACK**

Ésta metodología esta planeada para simplificar el levantamiento de información del perfil de Puesto y el Perfil de la Persona, de una forma práctica, rápida y consistente.

Con los resultados obtenidos se generarán los planes de sucesión y se contará con los elementos para fortalecer el proceso de selección de personal, tanto interno como externo, a través de la simplificación por puestos tipo y entrevistas con los expertos.

El objetivo es contar con la información (Perfil Puesto/Perfil Persona) para implantar el módulo de Desarrollo de Personal en la Herramienta R/3 de SAP, de una manera rápida, eficaz y con resultados inmediatos, a fin de direccionar el desarrollo y crecimiento del personal dentro de la Institución.

El alcance es para todo el personal de confianza de los centros iniciales de implantación en PEMEX Refinación; es decir personal de confianza del Corporativo y Organismos Subsidiarios.

Dentro de los beneficios que se obtendrán con esta metodología se encuentran:

- Homologación de los puestos funcionales de todos los Organismos.
- Obtención de perfiles de puesto y persona.
- Fortalecimiento en el proceso de reclutamiento y selección.
- Obtención de brechas de desarrollo.
- Generación de programas de capacitación, desarrollo, carrera y sucesión.
- Desarrollo puntual del trabajador en el desempeño de sus funciones en su puesto.

Ésta metodología comprende cuatro etapas:

- I. Recopilación de información preliminar.
- II. Entrevista con expertos.
- III. Trabajo de Gabinete.
- IV. Evaluación a los expertos.

Etapa I. Recopilación de información preliminar.

OBJETIVO: Contar previamente con la información requerida para llevar a cabo las entrevistas y evaluaciones correspondientes.

La información requerida es la siguiente:

1. Inventario de puestos.
2. Inventario de datos personales.
3. Inventario del personal evaluado y pendiente de evaluar.

Etapa II. Entrevista con expertos.

Objetivo: Obtener los perfiles de los puestos mediante la aplicación de entrevista al personal experto ocupante del puesto.

La entrevista tendrá una duración aproximada de dos horas y se encuentra dividida de la siguiente forma:

1. Validación de la descripción del puesto

En esta etapa el entrevistador validará con el experto la información preliminar obtenida en la Etapa I, considerando los siguientes rubros:

- Adscripción
- Nombre del puesto funcional
- Propósito u objetivo general
- Funciones críticas

2. Obtención del perfil de conocimientos

Con base en las funciones determinadas, el experto indicará los conocimientos requeridos para cada función, así mismo determinará los siguientes puntos:

- Tipo de conocimiento
- Acción de capacitación
- Lugar

3. Cuestionario psicológico

Este punto de la entrevista se realizará a través de la aplicación de un cuestionario de tipo cerrado, de donde se obtiene la información para determinar el grado de requerimiento de los factores psicológicos del puesto (habilidades, potencial, actitud), los cuales conformarán el perfil de puesto.

Etapas III. Trabajo de gabinete.

Objetivo: Analizar, depurar, consolidar y validar la información obtenida sobre la descripción del puesto, conocimientos y factores psicológicos, con el propósito de estandarizar sus contenidos, y la información relevante que servirá de insumo para el desarrollo del personal.

En esta etapa se revisará la información recopilada bajo los siguientes parámetros:

- Conocimientos
- Psicométricos

Etapas IV. Evaluación a los trabajadores.

Objetivo: Obtener los perfiles de las personas mediante las evaluaciones de conocimientos, psicométricas y habilidades gerenciales correspondientes al personal que ocupa los puestos.

- Evaluación de conocimientos (Persona)

En ésta parte se concentran los conocimientos obtenidos del puesto en un formato que deberá ser llenado por el trabajador y por su jefe inmediato. Los resultados de dichas evaluaciones deberán ser firmados por ambos.

- Evaluación Psicométrica y de Habilidades Gerenciales

En esta parte se evaluará al personal mediante la aplicación de pruebas psicométricas y de habilidades gerenciales; es para toso el personal de confianza y trabajadores que cuenten con personal bajo su mando de forma directa.

La aplicación de estas evaluaciones, así como el manejo de la información, debido al carácter de confidencialidad, deberá quedar a cargo de un psicólogo. Los resultados obtenidos tendrán como propósito contar con un perfil de cada trabajador así como el insumo para el módulo HR del Sistema SAP R/3. (PEMEX, 2006)

CAPITULO 2. PROBLEMÁTICA

Dentro de una Institución es importante tener un orden que permita el buen funcionamiento de la misma, por eso han sido conformados los Perfiles de Puesto, para tener una Organización tanto Interna como Externa.

Es necesario elaborar correctamente un Perfil de Puesto, ya que de éste depende el adecuado desempeño de las funciones del mismo; es importante tomar en cuenta la Organización de la Institución, y los Lineamientos establecidos dentro de la misma.

Con lo que respecta al Análisis del Perfil del Puesto, es necesario evaluar las funciones, que en ocasiones ya están predeterminadas, para determinar si están acorde al Puesto a desempeñar o si es necesario reformularlas, modificarlas o, en último caso, eliminarlas y suplirlas por otras que sean mas adecuadas y que cumplan con los requerimientos y necesidades de la Institución y/o Gerencia u Oficina al cual pertenezca el puesto.

Por lo que en este reporte se pretende mostrar el trabajo que se realizó durante el Servicio Social que tuvo como fin hacer un análisis global a todos los perfiles de puestos de PEMEX Refinación, específicamente en la Subdirección Comercial, además de indagar en la situación actual de los mismos.

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivos generales del programa de Servicio Social de la Carrera de Psicología

- Proporcionar situaciones de aplicación práctica psicológica que permita relacionar al Psicólogo como profesional de la conducta, comprometido con la solución de problemas nacionales.
- Adecuar el perfil profesional del Psicólogo a los problemas nacionales prioritarios.
- Propiciar situaciones que permitan detectar formas concretas de intervención psicológica como medios alternativos de docencia.

- Propiciar situaciones de intervención que permitan implementar técnicas de investigación psicológica al análisis de la problemática nacional y de la eficiencia de la Carrera de Psicología, para formar profesionales de utilidad.
(Programa de Servicio Social de la Fes Zaragoza, 2005)

2.1.2. Objetivos de la Institución

Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios comparten el compromiso con la sociedad de preparar mejor a las nuevas generaciones, por lo que se hacen solidarios con los programas del Gobierno Federal e Instancias Educativas, a través del Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales.

Estos programas están enfocados principalmente a:

- Desarrollar en el participante una conciencia de solidaridad y compromiso con la sociedad a la que pertenece.
- Convertir la participación en el programa de servicio social y prácticas profesionales en un verdadero acto de reciprocidad con la sociedad, a través de los planes y programas del Sector Público.
- Contribuir a la formación académica y capacitación profesional de los participantes en servicio social y prácticas profesionales.

De esta manera, en un esfuerzo conjunto, se contribuye a la formación académica y profesional de los estudiantes y egresados para su futura integración al mercado laboral.
(PEMEX, 2006)

2.1.3. Objetivos específicos del Programa de la Institución

El Servicio Social es un conjunto de actividades que el estudiante de nivel profesional o técnico debe realizar por ley, en beneficio de la sociedad, aportando conocimientos, tiempo y trabajo en algún área productiva o de servicio en los sectores público, social y privado.

- Participar en el desarrollo de los estudiantes que prestan su Servicio Social o llevan a cabo sus Prácticas Profesionales, mediante el conocimiento de problemas reales y cotidianos de la vida laboral.
- Convertir la participación en el programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales en un verdadero acto de reciprocidad con la sociedad, a través de los planes y programas del sector público en situaciones reales de trabajo.
- Contribuir a que el estudiante adquiera experiencia en la vida profesional dentro del Sector Público. (Unidad de Evaluación del Desempeño y Control de Gestión; PEMEX, 2006)

2.1.4. Objetivos particulares del Pasante

- Obtener conocimientos acerca de lo que es el Perfil de Puesto, como se realiza un Análisis y como se Elabora adecuadamente para que su utilidad dentro de la Institución sea de lo más productiva.
- Brindar apoyo a la Institución en la Elaboración y/o Análisis de los Perfiles de Puesto con los que cuenta a nivel Subdirección Comercial.
- Contribuir, por medio de los Perfiles, a que los titulares desempeñen las funciones acordes a su puesto y se enfoquen al área específica en la cual se encuentran.
- Detectar errores dentro del Perfil y proponer alternativas para su corrección, tomando en cuenta el Manual de Organización de la Institución y cualquier otro material que sea proporcionada para realizar esta acción.

CAPITULO 3. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

3.1. Primer Trimestre

Se realizó el análisis de los Perfiles de Puestos de las diferentes Gerencias y Subgerencias de PEMEX Refinación, específicamente de la Subdirección Comercial, con base en el reconocimiento de las funciones críticas del puesto a desempeñar, y el propósito del mismo.

Para esto, se decidió, dentro de la Unidad de Evaluación del Desempeño y Control de Gestión (UEDCG) en la cual se llevo a cabo el Servicio Social, que el análisis de los Perfiles de Puesto fuera dividido en tres fases, de las cuales, hasta ese momento se realizaba la segunda; cabe destacar que para la primera fase, aun no se desempeñaba el servicio social, pero se conocen los puntos relevantes.

Dentro de la primera fase se encuentran los datos generales del Puesto, nombre de acuerdo a la Matriz de Puestos, número de puesto, puesto al que reporta, la afinidad con otros puestos, los requerimientos profesionales y las plazas que corresponden al puesto, entre otros; lo que tenia que hacerse en esta fase era revisar los datos y corroborar que no hubiera errores, se hicieron comparaciones entre el perfil, la Matriz de puestos y el Manual de Organización, ya que éstos últimos son la base para su elaboración.

En la segunda fase, se encuentra la descripción del puesto, conformada por el propósito y las funciones críticas del mismo, que son las diez funciones principales que se desempeñan y muestran la esencia del mismo, su prioridad y una descripción breve para su fácil identificación.

La tercera fase, corresponde al apartado de la obtención de los conocimientos, esto es, que el experto del puesto indica los conocimientos requeridos para cada función, además de especificar el tipo de conocimiento, la acción de capacitación y lugar donde se encuentra el material para la adquisición del conocimiento.

El análisis del Perfil de Puesto se llevó a cabo mediante la revisión de las funciones críticas y el propósito, se buscó que fueran acorde al Nombre de Puesto y que se encontraran registradas dentro del Manual de Organización que aplica al área de PEMEX

Refinación, en caso de no estar registradas se tramitaba su alta dentro del Manual y se esperaba respuesta.

En el caso de que las funciones críticas y el propósito no estuvieran acorde al Nombre de Puesto, se procedió a elaborar un nuevo Nombre de Puesto que fuera acorde, y se daba de baja el anterior. Se procedió al trámite del nuevo y se pidió su incorporación al Manual de Organización más actual.

Se presento que algunas de las Gerencias y Subgerencias no enviaron sus respectivos perfiles de puestos, en este caso, la UEDCG dictamino que se procediera a su elaboración proporcionando el formato oficial para su requisición; los datos que se piden dentro de la primera fase del Perfil fueron tomados de la Matriz de Puestos, las funciones se obtuvieron del Manual de Organización, se analizaron y definieron las criticas o principales, y se procedió a la elaboración del propósito en base a estas mismas funciones, de tal forma que englobara o mostrara la esencia del puesto.

Los perfiles de puesto con los que se trabajó fueron principalmente los que se encuentran en PEMEX Refinación, en la Subdirección Comercial específicamente y con las Gerencias y Subgerencias que a ella le competen; estos perfiles corresponden al personal catalogado como de confianza cuyos niveles están entre los 31 y 44, con un nivel de responsabilidad identificado como Mandos Medios (MM) y Mandos Superiores (MS), el total de puestos hasta ese momento era de 188.

3.2. Segundo Trimestre

Durante el segundo trimestre del Servicio Social, se continuó trabajando en la segunda fase de los Perfiles de Puesto, se siguió con el análisis de los perfiles faltantes, específicamente en el apartado de Descripción del Puesto, en el subapartado de Funciones; en algunos casos se procedió, como se indico anteriormente, a elaborarlos de acuerdo al Manual de Organización de PEMEX Refinación.

Ya que se contaba con la totalidad de los Perfiles de Puesto, fueron enviados a la Gerencia de Recursos Humanos, para una última revisión y que se obtuvieran los comentarios y observaciones pertinentes para cada uno de los Perfiles.

Dentro de los perfiles enviados se encontraban modificaciones a los nombres de los puestos, altas y bajas de puestos, y cancelaciones de plazas, de éstos se esperaba que se llevara a cabo lo correspondiente a cada caso y una vez aprobado se procediera a capturarlos en el sistema FAST TRACK.

Este sistema es una herramienta usada para la obtención de perfiles puesto-persona; a fin de contar con la información consolidada, se implemento este sistema para alimentar a su vez una base de datos que contiene información de todo el Personal de PEMEX.

Esta aplicación informática se usa para llevar a cabo el levantamiento de información, en una primera fase, del personal catalogado como de confianza de los Organismos Subsidiarios y del Corporativo. Para esta fase se requería integrar:

- Adscripción del puesto. Se detalla la procedencia del puesto.
- Datos Generales. Características organizacionales del puesto.
- Tareas Críticas. Descripción de las funciones esenciales del puesto, las cuales son clasificadas de acuerdo a la prioridad que cada uno de los expertos considere.

Posteriormente, en otra fase del trabajo, se integraría información restante; se pretendía terminar en su totalidad cada fase para proceder con la siguiente y así evitar acumulación de trabajo.

Una vez revisados los perfiles de puesto por la Gerencia de Recursos Humanos, nos fueron reenviados a la Unidad de Evaluación del Desempeño y Control de Gestión para proceder a su captura en el sistema FAST TRACK. En la primera fase de este sistema se debían capturar las funciones críticas que desempeña cada puesto, así como los procesos y subprocesos que le corresponden; aclarando lo mencionado anteriormente, en lo que respecta a los datos generales y la adscripción del puesto, esta información ya esta predeterminada y la forma de acceso a un perfil en particular es mediante el tecleo de una clave individual especificada en la Matriz de puesto conocida como "Numero de SIPAP".

Cabe destacar que sólo se capturó la información solicitada por la Gerencia de Recursos Humanos, ya que el sistema era un programa que se acababa de poner en marcha y se

requería hacer pruebas para detectar errores o fallas, para así perfeccionarlo y lograr que funcionara en su totalidad y pudiera emplearse en todo PEMEX.

La captura de los Perfiles de Puesto, en el sistema FAST TRACK, se llevó a cabo por Gerencia y Subgerencia respectivamente. Posteriormente se procedió a revisar la información que se había dado de alta para así detectar errores y corregirlos; como se menciono antes, el programa era nuevo y se tenía que revisar lo que se trabajaba en él constantemente.

Hasta ese momento la captura de los perfiles estaba incompleta, debido a que la UEDCG esperaba la información faltante que debía ser enviada por la Gerencia de Recursos Humanos a ésta oficina.

3.3. Tercer Trimestre

En el tercer trimestre del Servicio Social se recibió en la Unidad de Evaluación del Desempeño y Control de Gestión los perfiles de puesto faltantes que fueron enviados por la Gerencia de Recursos Humanos, se realizo una revisión a los comentarios y observaciones para cada uno de los perfiles y se procedió a corregirlos y capturarlos en el Sistema FAST TRACK.

De la misma forma que con los perfiles anteriores, su captura en el sistema se llevó a cabo por Gerencia y Subgerencia respectivamente; así mismo, una vez capturados, se reviso la información que se dio de alta en el Sistema para tener la seguridad de que la información era la correcta. Hasta este momento, el total de puestos capturados, analizados y/o elaborados era de 158, este total fue el resultado global de todo el trabajo realizado en esta primera etapa en lo que respecta a los Perfiles de Puesto; para una apreciación mas clara de los resultados de esta primera etapa se presenta un cuadro comparativo entre los perfiles que se tenían al inicio del servicio social y los que se obtuvieron al final de esta etapa.

Una vez concluido lo anterior, se procedió con la siguiente etapa de los Perfiles de Puesto que era la “Obtención del perfil de conocimientos” para cada puesto; esto se llevó a cabo mediante el llenado de un formato proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos en el cual, en base a las funciones determinadas para cada puesto, el experto del mismo

debía indicar los conocimientos requeridos para cada función, siendo como máximo 3 para cada una de éstas, así mismo determinaba el tipo de conocimiento o instrumento mediante el cual se obtenía el conocimiento señalado a través de un catálogo (*curso, manual, procedimientos, pagina Web, etc.*); también debía determinar la acción de capacitación, que era el nombre específico del instrumento mediante el cual se adquirió el conocimiento, así como también el lugar físico o electrónico donde se encuentra localizado el material para la adquisición del conocimiento.

Para lo anterior se diseñó un programa de actividades, en el cual se especificaba la forma en la que se llevaría a cabo la etapa y el cronograma con las fechas asignadas para cada Gerencia y Subgerencia, tomando en cuenta espacios de tiempo para la atención de dudas o comentarios al respecto del llenado del formato.

Así mismo, en esta etapa se volverá a utilizar el sistema FAST TRACK, en el apartado de conocimientos, en el cual se vaciará la información obtenida mediante el formato requisitado proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos.

Hasta el mes de Abril del 2006, se inició con la Unidad de Evaluación del Desempeño y Control de Gestión como piloto de prueba, para mejorar la obtención del “perfil de conocimientos”, iniciando con los mandos altos para hacer de su conocimiento la importancia de esta etapa y solicitar su colaboración como ejemplo para evitar que el resto del personal se abstuviera de llenar el formato y así se obtuviera el éxito esperado para esta etapa.

CAPITULO 4. ANÁLISIS

Durante la realización del Servicio Social en las instalaciones de PEMEX Refinación, se llevan a cabo varias actividades que cubren las necesidades de aprendizaje en la cuestión práctica que el Psicólogo necesita. Además, dentro de éstas actividades se fomentan las funciones que un Psicólogo debe desempeñar, tal es el caso de la evaluación, la planeación, la intervención, la prevención y la investigación.

De acuerdo con Urbina (1992), el Psicólogo es un profesionista con bases científicas, cuyo objeto de estudio es el psiquismo humano, que a partir de la investigación de los procesos cognoscitivos y afectivos de su interacción con el entorno (aspectos históricos), es un promotor del desarrollo humano incidiendo en las dimensiones psicológicas de los problemas sociales, y determina los criterios valorativos que influyen en la configuración social del problema; su función genérica es la de intervenir como experto del psiquismo en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria.

Zamora (2001) menciona que la formación de los psicólogos debe responder a diversos imperativos. Su base debe ser la ciencia siempre en continuo proceso, se ha de preparar para desempeñar funciones tan diversas como son la del Psicólogo Industrial, Psicoterapeuta, Orientador Escolar, Especialista, Consejero, etc.

Durante el Taller realizado por la CNEIP en Jurica Querétaro en 1978 (citado en Urbina, 1992), se trató de definir el perfil profesional del Psicólogo, a lo cual concluyeron que esta definición no es algo que pueda hacerse sólo en base a los requerimientos de la disciplina, sino que es necesario realizar un análisis respecto a cuáles son las necesidades más apremiantes del país; dicho análisis ha permitido realizar una clasificación de los problemas considerados en sectores generales, que a su vez constituyen las áreas a las que se debería dirigir la acción profesional, además se ha dicho que un psicólogo debería de contribuir en la solución de dichos problemas.

Con representantes de diferentes centros de enseñanza y diversas asociaciones de psicología del país, entre ellos directores de escuelas y facultades de psicología, se llegó a las siguientes conclusiones:

El Psicólogo es un profesional universitario cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano individual y social, que a partir de la investigación de los conocimientos cognoscitivos-afectivos y de su interacción con el entorno, es un promotor del desarrollo humano, consciente de sus responsabilidades éticas para consigo mismo y la sociedad, siendo su función genérica la de intervenir como experto del comportamiento en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria.

Además se indica que las funciones profesionales del psicólogo serán:

- Detectar
- Evaluar
- Planear
- Investigar
- Intervenir (incluyendo ésta última prevención, rehabilitación y orientación).

Y se considera que los campos o sectores de aplicación en los que convergen diferentes áreas de la psicología los cuales están relacionados con las necesidades sociales corresponden al área de:

- Educación
- Salud
- Producción y consumo
- Organización Social
- Ecología y vivienda

Posteriormente en 1984 en San Luís Potosí se llevaron a cabo otros talleres en los cuales se definieron las funciones profesionales del Psicólogo de la siguiente manera:

- **DETECCIÓN:** identificación de problemas que requieren de prevención, orientación o tratamiento psicológico.
- **EVALUACIÓN:** Proceso sistemático que se caracteriza por contemplar el delineamiento, obtención y elaboración de información útil para las decisión.
- **PLANEACIÓN:** Identifica necesidades, establece prioridades de la acción, detecta los recursos necesarios para conseguir los propósitos y finalidades, estableciendo objetivos, determinando métodos, diseñando programas de

interacción y/o investigación, establece los medios de control para verificar la adecuación de los problemas de instrumentación.

- **INTERVENCIÓN:** Aplicación de métodos y procedimientos diseñados para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- **REHABILITACIÓN:** Proceso de reestructuración, reducción, y/o establecimiento de comportamiento que se ha visto alterado por diversas causas.
- **INVESTIGACIÓN:** Búsqueda de los determinantes y causas de un fenómeno o proceso psicológico, utilizando la teoría, la técnica y el método científico pertenecientes a la disciplina.
- **PREVENCIÓN:** De acuerdo a los resultados de la evaluación establece procedimientos a través de los cuales se evita la presentación de un problema, todo esto implica una intervención.

En cuanto a las actividades profesionales, habría algunas que todos los psicólogos deberán realizar independientemente del campo del que se trate y otras a su campo particular y social. (Urbina, 1992)

El Servicio Social representa un medio por el cual se puede brindar apoyo a la sociedad, aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica. Funciona como una manera práctica para adquirir experiencia y a su vez conocimientos que en muchas ocasiones no se mencionan en las aulas y que solo se adquiere cuando se está en la práctica.

El Plan de Estudios de la Carrera de Psicología, de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, maneja básicamente cuatro áreas: Metodología Experimental, Educativa, Clínica y Social, las cuales dan una formación analítica, crítica e interpretativa que ayuda a comprender los diversos sucesos psicológicos que se manifiestan a diario y en cualquier ambiente, con todo tipo de personas y organizaciones o grupos.

Sin embargo, dada la situación actual en el campo laboral, se debería considerar un área más en el plan de estudios, la industrial, ya que está ocupando un espacio importante dentro de la sociedad, y sería importante tomarlo en cuenta.

Haciendo una comparación entre los planes de estudio de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza y la Facultad de Psicología se encuentra lo siguiente:

- **FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA**

- Para cada área del plan de estudios se destinan dos semestres, en los cuales se abordan los elementos relevantes de cada una y se lleva a cabo un programa de prácticas.
- Se cuenta con el Departamento de Servicio Social en el cual se encuentra un registro de los posibles lugares en los cuales el alumno puede decidir realizar su Servicio Social, teniendo la opción de escoger el lugar que puede proporcionarle la práctica del área de su interés.
- Aunque no existe de manera oficial la asignatura de Psicología del Trabajo, contemplada dentro del plan de estudios de la facultad, el alumno tiene la opción de pedirle a un profesor que imparta en ciertas sesiones esta asignatura, mediante un acuerdo interno en el grupo, con el fin de adquirir estos conocimientos que son de su interés.
- Por otra parte, dada la libre cátedra con la que cuentan los profesores, son ellos quienes deciden complementar la formación profesional de sus alumnos proporcionándoles conocimientos sobre otras áreas, por ejemplo ésta que se mencionó anteriormente.
- La biblioteca cuenta con un amplio catálogo de referencias en cuanto a las áreas que contempla en plan de estudios para la carrera de psicología, y dentro de éste se encuentran también algunas referentes al área de trabajo, aunque cabe mencionar que son pocas y no muy recientes.

- **FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

- A partir del séptimo semestre se imparte lo que se conoce como Psicología del Trabajo.
- Dentro de su plan de estudios se contemplan la Administración de Personal, Administración de Empresas, Análisis y valuación de puestos, Capacitación y Adiestramiento de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos, Estudio del Trabajo, Elaboración de Pruebas Industriales, Ergonomía, Mercadotecnia Psicológica y Análisis de la conducta del consumidor, Programación de Ambientes Laborales, Reclutamiento y Selección técnica de Personal, Sociología Industrial, Técnicas de Investigación Psicológica en la Industria y la Teoría de la Organización.
- Proporciona capacitación a los alumnos mediante un programa de prácticas que está diseñado para cumplir con el programa de cada materia, con criterios establecidos y tiempos destinados para cada práctica de los temas y elementos correspondientes.
- Su biblioteca cuenta con las bibliografías específicas y necesarias para esta área, además de un listado de referencias que deben consultarse para cada asignatura, unidad y temas respectivos. Las fechas de edición varían, pero procuran tener siempre lo más reciente.

Dentro de los objetivos principales que se plantean en PEMEX Refinación para la realización del Servicio Social, se encuentran el proporcionar a los estudiantes conocimientos de problemas reales y cotidianos de la vida laboral y convertir la participación del estudiante en un verdadero acto de reciprocidad con la sociedad a través de sus planes de trabajo.

En las actividades realizadas como prestador de servicio, tomando en cuenta las funciones profesionales que como psicólogo de deben desempeñar, se cumplieron las siguientes:

- En cuanto a la **Detección**, se identificaron los principales problemas que se presentaban en los Perfiles de Puesto y a los que se debían dar solución, mediante el análisis y revisión de sus principales componentes.
- En cuanto a la **Evaluación**, se analizaron los perfiles de puesto y se realizaron reportes sobre sus fallas, se obtuvo información sobre su correcta elaboración y se cotejó con información proporcionada por el área.
- En cuanto a la **Planeación**, tomando en cuenta los programas implementados para la situación de los perfiles de puesto propuestos por la Gerencia de Recursos Humanos, se diseñó una estrategia que permitiría realizar lo ya establecido adecuado a la forma de trabajo del área y con los recursos con la que cuenta; se determinaron tiempos, lugares, personas destinadas a ciertas actividades con el fin de conseguir el propósito y la finalidad del área principalmente.
- En cuanto a la **Intervención**, se aplicó el procedimiento antes descrito procurando tomar nota de las complicaciones que se iban presentando para enviarlas a la Gerencia de Recursos Humanos para enriquecer su programa y modificar el del área para evitar complicaciones y mejorar los resultados que se obtuvieran y cumplir los objetivos establecidos.
- En cuanto a la **Investigación**, se buscó determinar las posibles causas que propiciaron la situación actual de los perfiles de puesto, encontrando que era un problema que se venía arrastrando desde tiempo atrás derivado de un

mal manejo de información, indiferencia de los encargados de esta labor y de los mismos trabajadores en cada puesto, inconsistencias en el Manual de Organización, y atrasos en la actualización de Matriz de puestos y de personal.

- En cuanto a la **Rehabilitación**, se reestructuraron los perfiles de puesto de modo que estuvieran acorde con el Manual de Organización y con la situación actual de cada uno de los puestos.

Respecto al Manual de Organización se realizó su actualización tomando en cuenta los perfiles de puesto.

- En cuanto a la **Prevención**, de acuerdo con las observaciones al trabajo realizado, en cuanto a los perfiles se refiere, se notificó al área de los elementos que se debían tomar en cuenta para evitar que se volviera a presentar su modificación o eliminación de manera deliberada, así de la misma manera con el Manual de Organización para evitar la misma situación.

Así mismo, se pidió tomar en cuenta otras posibilidades para evitar todo lo anterior, tal es el caso de la reestructuración de la Matriz de Puestos, la reorganización del área y la visión de extenderse a las demás, y el levantamiento de información necesaria para los perfiles de puesto tomando en cuenta las funciones y actividades actuales de cada trabajador para la actualización del Manual de Organización.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

Con este trabajo se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- El Papel de Psicólogo dentro de una institución es relevante, ya que contribuye a que la organización de la misma se vea reflejada en el adecuado desempeño de las funciones de los trabajadores, proporcionándoles las bases y las herramientas, por medio del adecuado Análisis y/o Elaboración de un Perfil asignado a cada Puesto dentro de la institución.
- Ya que el Psicólogo busca que el ser humano desarrolle sus potencialidades y habilidades al máximo, el que se encuentre realizando la evaluación de las funciones correspondientes a un Perfil de Puesto, es una responsabilidad muy grande y un reto a la vez, ya que el hacerlo adecuadamente permite que el desempeño de los trabajadores y/o titulares de los puestos se vea reflejado en la eficiencia y funcionamiento de la empresa.
- Existen elementos que deben tomarse en cuenta y trabajarse en conjunto para obtener los resultados deseados y objetivos establecidos, el hecho de que la información para los perfiles de puestos, manual de organización, matriz de puestos, etc. sea manejada por diferentes instancias, o áreas destinadas para ésta función, no quiere decir que es trabajo exclusivo de ellos, es relevante establecer que es un trabajo dividido que en conjunto aporta satisfacciones y beneficios para la empresa.
- El Programa de Servicio Social establecido para PEMEX Refinación, permite que se distribuya a los prestadores de servicio acorde a la carrera que cursa o que cursó, mediante la solicitud directa o la disponibilidad de lugares de un área en particular, fomentando que el prestador de servicio y/o pasante adquiera experiencia en su rama y en un futuro pueda desempeñar actividades propias de su carrera.

En el caso de que no hubiera vacantes para el pasante o prestador de servicio en ese momento, se le anota en una lista de espera para posteriormente integrarlo a la practica.

- El Plan de estudios de la Carrera de Psicología de la Fes Zaragoza, requiere de una reestructuración para proporcionar a los alumnos una formación académica mas completa y acorde con la situación actual de la sociedad en la que vivimos.

Actualmente, los Psicólogos no solo nos desempeñamos en las cuatro áreas básicas que maneja nuestro plan de estudios, con el tiempo hemos ido adquiriendo nuevos espacios donde desenvolvemos y poner en practica nuestros conocimientos, con esto buscamos ampliar nuestra ocupación profesional.

5.1. Propuestas y recomendaciones

A FES ZARAGOZA:

- Se propone que el área de Servicio Social dentro de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza ponga mas énfasis en los programas de Servicio que se adscriben, ya que en muchas ocasiones las funciones que se desempeñan como prestadores de servicio no tienen nada que ver con la carrera (sacar copias, mensajería, mandar correos, traer comida, etc.), sería importante que tomaran en cuenta esto, y que al permitir el registro de una institución al Programa de Servicio solicitaran las actividades que desempeñará el Pasante, actividades reales que promuevan el enriquecimiento de los conocimientos y habilidades para un mejor desempeño profesional.
- Realizar una revisión al plan de Estudios de la carrera de Psicología para proponer que se impartan sesiones en las cuales se hable de la Psicología Laboral la aportación de los psicólogos a las Empresas, el trabajo real del psicólogo en el área Laboral, etc., con el fin de promover estos conocimientos ya que en esta Facultad no se cuenta con esta área dentro de la carrera.
- Ampliar el catalogo de la biblioteca en cuanto a referencias para Psicología Laboral o el Área Industrial, ya que con las que se cuenta son muy pocas y sus ediciones son muy atrasadas. Tal vez por el momento no existan nuevas aportaciones a la Psicología Laboral, pero por lo menos existen nuevas reimpressiones que pueden adquirirse para así renovarse.

A PEMEX REFINACIÓN:

- Acelerar los trámites que son necesarios para la modificación o actualización tanto de perfiles de puestos, manual de organización, matriz de puesto, etc. ya que el tiempo de espera de respuesta por parte de la Gerencia de Recursos Humanos es mucho y retrasa el trabajo dentro del área en la que se realiza el servicio social.
- Solicitar o en dado caso exigir, la participación de los trabajadores con la obtención de la información para la conformación del perfil de puesto, así mismo que ésta sea real y específica para delimitar y precisar el puesto en cuestión.
- Emitir comunicados en los cuales se hable de la intención que tiene solicitar su participación en la elaboración del perfil de puesto, así mismo destacar la importancia que tiene éste dentro de la empresa, ya que dentro de las ideas irracionales que el trabajador tiene, una de ellas es que sólo él y nadie mas que él es el indicado para realizar las funciones de ese puesto, lo que provoca obstáculos para llevar a cabo el trabajo de recopilación de información e implica que en el trabajador se creen ideas erróneas de su futuro en la empresa.
- De la misma forma, proporcionarle a cada persona de un puesto determinado, su perfil específico para así evitar confusiones en cuanto a las funciones a desempeñar y a las responsabilidades que conlleva el mismo puesto; así se evitara confusiones dentro de la empresa y se mejorara el desempeño del trabajador, a su vez cada área tendrá claras sus funciones y responsabilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Acevedo, E. (1995). Revisión y actualización del análisis de puestos para (uso de) psicólogos. Facultad de Psicología, México: UNAM. (Tesis)
- 📖 Anaya, E. (2004). La función del Psicólogo en el área de Reclutamiento y Selección de Personal. Lic. en Psicología, Fes Zaragoza. México: UNAM. (Informe de Servicio Social)
- 📖 Arias, F. (1999). Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño. México: Trillas.
- 📖 Blum, M. (1994). Psicología Industrial. México: Trillas.
- 📖 Dunnette, M. (1994). Psicología Industrial. México: Trillas.
- 📖 Gama, E. (1992). Bases para el análisis de puestos. México: Manual Moderno.
- 📖 Grados, J. (1988). Inducción, reclutamiento y selección. México: Manual Moderno.
- 📖 Hay Group. (2002). Taller de Análisis y Descripción de Puestos. México: D.R. Hay Adquisition Company Inc.
- 📖 Ibarra, Luís G. (1999). Norma que establece el Sistema de descripción y valuación de Puestos de la Administración Publica Federal. Junio, Unidad de Servicio Civil. México: Secretaria de Hacienda y Crédito Público.
- 📖 Landy, F. (2005). Psicología Industrial. Introducción a la Psicología industrial y organizacional. México: Mc Graw Hill.
- 📖 Lazos, M. (1994). Sistematización de los procesos de análisis y valuación de puestos para el ámbito laboral. Lic. en Psicología, Facultad de Psicología. México: UNAM. (Tesis)

- 📖 Levy-Leboyer. (1992). Evaluación del Personal. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

- 📖 Ley Federal del Trabajo. (1998). Última reforma aplicada el 23 de Enero de 1998; México: Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

- 📖 Morales, D. (2001). Análisis de Puestos en dependencias gubernamentales. Lic. en Psicología, Fes Zaragoza. México: UNAM. (Informe de Servicio Social)

- 📖 PEMEX Refinación. (2003). Lineamientos para elaborar el Perfil de Puesto. Trabajo presentado en la Subdirección Comercial en la Unidad de Evaluación del Desempeño y Control de Gestión, Noviembre: PEMEX Refinación.

- 📖 PEMEX Refinación¹. (2004). Guía Técnica para elaborar Perfiles de Puesto. Trabajo presentado por la Gerencia de Recursos Humanos: PEMEX Refinación.

- 📖 PEMEX Refinación². (2004). Guía para la definición y elaboración de Perfiles de Puesto. Trabajo presentado por la Subgerencia de Mejoramiento Administrativo: PEMEX Refinación.

- 📖 PEMEX Refinación³. (2004). Factores de éxito y aspectos críticos de la Metodología FAST TRACK. Trabajo presentado por la Gerencia de Recursos Humanos: PEMEX Refinación.

- 📖 PEMEX Refinación. (2006). Manual para el manejo del sistema FAST TRACK. Dirección Corporativa de Administración: PEMEX Refinación.

- 📖 Puy, F. (1976). Análisis de tareas. México: Limusa.

- 📖 Reyes, A. (1982). El análisis de puestos. México: Limusa.

- 📖 Reyes, A. (1986). Administración de Empresas: teoría y práctica, segunda parte. México: Limusa.

- 📖 Richino, S. (2000). Selección de Personal. México: Paidós


- 📖 Rivera, R. (1990). Estructura y elaboración de Pruebas para la selección de personal. México: Limusa-Noriega.
- 📖 Rodríguez, M. (2003). Reclutamiento y Selección de Personal. Lic. en Psicología, Fes Zaragoza. México: UNAM. (Tesina)
- 📖 Romero, E. (2005, Mayo). Acuerdo mediante el cual se expiden los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal. Tomo DCXX, No. 1. México: Diario Oficial de la Federación.
- 📖 Sánchez, C. (1993). Proceso de la integración de recursos humanos a la Organización. México: Limusa.
- 📖 Sánchez, G. (1997). Selección de personal, guía práctica. Salamanca: Amarú Ediciones.
- 📖 Shultz, D. (1992). Psicología Industrial. México: Mc Graw-Hill.
- 📖 Siegel, L. (1980). Psicología de las Organizaciones industriales. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- 📖 Sikula, A. (1988). Administración de Recursos Humanos en Empresas. México: Noriega Editores.
- 📖 Subdirección Comercial. (2004). Proyecto de Homologación de Perfiles de Puesto en PEMEX Refinación. Trabajo presentado por el Área de Desarrollo Administrativo: PEMEX Refinación.
- 📖 Urbina, C. (1992). El Psicólogo, formación y ejercicio profesional. México: UNAM.

- ☛ Zamora, V. (2001). Detección del papel profesional del Psicólogo. Fes Zaragoza, México: UNAM. (Tesis)

- ☛ Lamas, D. (2005). El nacimiento de los sindicatos. Extraído el día 15 de Enero del 2005 desde <http://www.monografias.com/trabajos14/nacsindicatos/nacsindicatos.shtml#CORPO>


ANEXOS

Anexo 1. Formato Oficial de Requisición para el Perfil de Puesto


 PEMEX REFINACION	Fecha 15/08/2005	Hoja 1
PERFIL DE PUESTO <u>(NOMBRE DEL PUESTO)</u>		
Nombre del Experto a entrevistar: _____		

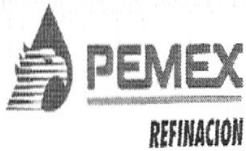
Antigüedad en el puesto: _____		
Ficha: _____		
Comentarios:		

Anexo 1. Formato Oficial de Requisición para el Perfil de Puesto

		Fecha 15/06/2005 Hoja 2	
<h3>Perfil de Puesto</h3>			
1.- Datos Generales del Puesto.			
1.1.- Adscripción del Puesto			
Organismo/Dirección:	Clave:		
Subdirección:	Clave:		
Gerencia:	Clave:		
Subgerencia o Unidad:	Clave:		
Superintendencia o área:	Clave:		
Área específica:	Clave:		
Nombre del Entrevistado:	Ficha:		
1.2.- Datos del Puesto			
Nombre del Puesto:	Número Puesto (Dado por el SIPAP)		
Ámbito: 15. Pemex Refinación	Tipo de Actividad:	Técnica () Administrativa () Servicio ()	
Nivel de Responsabilidad:	MS () HO () MM () MI () GE () GO ()		
Proceso:	Subproceso:	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)	
Puesto al que reporta:	Nivel tabular		
1.3.- Relación de afinidad con otros Puestos de la Organización:			
Puestos subordinados			
Clave	Puesto funcional		
Puestos afines del mismo estrato		Puestos afines de estratos superiores	
Clave	Puesto funcional	Clave	Puesto funcional
1.4.- Otros Requerimientos			
Requerimiento Profesional:			
Clave	Profesión	Clave	Profesión
Documento de obligatoriedad de la(s) profesión(es):			

Anexo 1. Formato Oficial de Requisición para el Perfil de Puesto

		Fecha 15/08/2005	Hoja 4
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
Nota: Si existen más de 10 responsabilidades, describanse en esta sección las de mayor prioridad (críticas)			
Elaboró			Autorizó
NOMBRE Y FIRMA CARGO			NOMBRE Y FIRMA CARGO
			Fecha



Fecha 15/08/2005

Hoja 5

3. Atributos

3.1 Habilidades, Actitudes y Potencial.

Se aplicará un cuestionario basado en pruebas psicométricas que consta de 65 preguntas. Esta herramienta se encuentra de manera electrónica en el sistema captador de información.

3.2 Conocimientos

Responsabilidad/Función crítica	Conocimiento	Proceso	Subproceso	Instrumento	Acción de Capacitación	Lugar en donde se localiza
				¿Dónde o por qué medio puedo adquirir ese conocimiento? <i>Libro, manual, Norma, Curso, Taller, Página WEB, Práctica, Otro (especificar)</i>	Nombre específico del título del documento o instrumento de aprendizaje	¿Dónde se puede localizar el instrumento de aprendizaje?
1.	1.1					
	1.2					
	1.3					
2.	2.1					
	2.2					
	2.3					
3.	3.1					
	3.2					
	3.3					
4.	4.1					
	4.2					
	4.3					
5.	5.1					
	5.2					
	5.3					
6.	6.1					
	6.2					
	6.3					
7.	7.1					
	7.2					
	7.3					
8.	8.1					
	8.2					
	8.3					
9.	9.1					
	9.2					
	9.3					
10.	10.1					
	10.2					
	10.3					

Anexo 2. Cuadro comparativo entre los perfiles que se tenían al inicio del servicio social y los que se obtuvieron al final de la primera etapa del análisis.

Estructura de los Datos Generales de los Puestos de la <u>Subdirección Comercial</u>		
Ámbito Central		
<u>TOTAL DE PUESTOS</u>		
GERENCIA	TOTAL DE PUESTOS AL INICIO DEL SERVICIO SOCIAL	TOTAL DE PUESTOS AL FINAL DEL SERVICIO SOCIAL
Oficina de la Subdirección Comercial	13	12
Unidad de Evaluación del Desempeño y Control de Gestión	27	27
Coordinación Comercial	32	34
Políticas y Desarrollo Comercial	47	15
Desarrollo de Negocios y Mercadotecnia	15	15
Ventas a Estaciones de Servicio	15	14
Ventas al Mayoreo	24	25
Subgerencia de Ventas Regional zona Valle de México	15	16
TOTAL	188	158

Anexo 3. Ventana del sistema FAST TRACK en la que se muestra la captura de las funciones críticas dentro de la primera fase.

CONTINA 00-SEP-05
Funciones

Puesto: _____

Especial: A Proceso: (31) Subproceso: (1) Ambito: (1) Nivel: R MS

Descripción: salud en los trabajadores y sus dependientes.

Capacidad: _____

Búsqueda: _____

Búsqueda: _____

Funciones:

P	N	Descripción	Descripción a 40 caracteres	Subproceso	Prioridad
37	2	Definir los niveles de trabajo por niveles de atención con base al panorama	Lineas de trabajo por niveles de		
37	3	Definir las directrices para establecer los sistemas de evaluación d	Sistemas eval Médico-admin		
37	4	Identificar las demandas de necesidades de atención a la salud de	Manejo de atención de tra		

Cerrar

Ajuste

Del_Ent

Record: 1/2



Perfil de Conocimientos

Responsabilidades	Conocimientos para cada responsabilidad del puesto		Instrumento para la Adquisición (como adquiere ese conocimiento)		Lugar en donde se localiza (Biblioteca, base de datos, repositorio de información, externo etc.)
	Descripción	Proceso y Subproceso (ver catálogo)	Código.	NOMBRE de la acción de capacitación	
1.	Conocer conceptos, procesos, petróleo y petroquímica				
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Instrumento (código): 01 = Libro 02 = Manual 03 = Norma 04 = Rotación de puestos 05 = Curso 06 = Taller 07 = Pagina Web 08 = Practica 09 = Otro, especifique

Certificaciones: Sí No	Nombre del certificado	Vigencia
------------------------	------------------------	----------

Anexo 4. Formato para la obtención del perfil de conocimientos proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos (GRH).

Anexo 5. Ventana del sistema FAST TRACK en la que se muestra la captura de los conocimientos obtenidos mediante el formato proporcionado por la GRH.

Oracle Developer Forms Runtime - Web

Verfana

ORACLE

WINDOW1

428	8	Supervisar el funcionamiento correcto de la red de frío y brindar ase	Sup. El funcionamiento de red	P.SSLD-31.1	Alta
428	9	Especificar y evaluar los recursos materiales técnicos y humanos r	Evaluar los RT y RH requeridos	P.SSLD-31.1	Alta
428	10	Analizar, evaluar e informar los resultados de programas médicos	Analizar resultados de program	P.SSLD-31.1	Alta

Conocimientos

Clasificación: 428 Conocimiento: 1 Tarea: 10

Descripción: Elaboración de informes ejecutivos Subproceso: P.SSLD-31.1

Desc. a 40 c: Elab. informes ejecutivos Instrumento: PROCEDIMIENTO

Cualificación: 3 Lugar: Oficina del área

Acción: Elab. informes ejecutivos

Clasificación: 428 Conocimiento: 2 Tarea: 10

Descripción: Bioestadística Subproceso: P.SSLD-31.1

Desc. a 40 c: Bioestadística Instrumento: TALLER

Cualificación: 5 Lugar: Instalaciones del prestador de servicios

Acción: Bioestadística

Clasificación: 428 Conocimiento: 3 Tarea: 10

Descripción: Técnicas de redacción Subproceso: P.COMI-79.2

Desc. a 40 c: Técnicas de redacción Instrumento: TALLER

Cualificación: 3 Lugar: Instalaciones del prestador de servicios

Acción: Técnicas de redacción

Record: 10/10

Estructura de los Datos Generales de los Puestos de la Subdirección Comercial

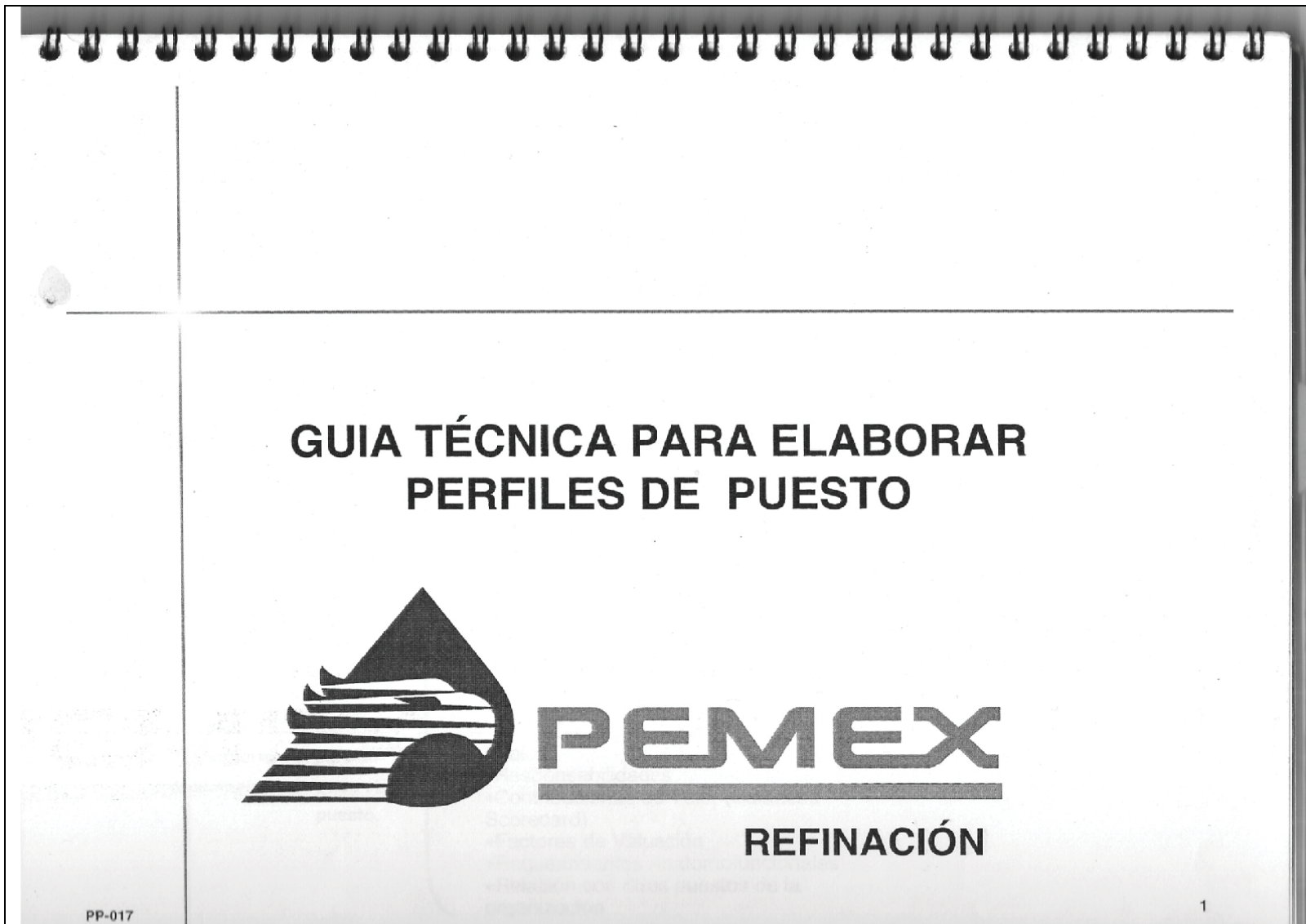
Ambito Central

OFICINA DE LA SUBDIRECCION COMERCIAL

#	Número Identificador SIPAP	Denominación del puesto	Nivel de Responsabilidad	Especialidad	Proceso	Subproceso	Puesto al que reporta	Nivel	Plaza
1	E00064	Subdirector Comercial	MS	A	16	1	Director General de Pemex Refinación	45	300-60000-ME -00001
2	2002	Asistente Particular	GE	S	70	2	Subdirector Comercial	33	300-60000-ME -00002
3	2003	Chofer de Subdirector	GO	S	70	2	Subdirector Comercial	15	300-60000-ME -00004
4	2004	Coordinador de Asesores	HO	A	70	3	Subdirector Comercial	41	300-60000-ME -00005
5	2005	Especialista de Información a Ejecutivos	MM	A	70	3	Coordinador de Asesores	39	300-60000-ME -00006
6	2946	Especialista en Materia de Mercado	MM	A	70	3	Coordinador de Asesores	39	300-60000-ME -00007
7	2006	Especialista en Atención Gubernamental y Clientes Mayores	MM	S	70	3	Coordinador de Asesores	39	300-60000-ME -00008
8	2007	Secretario Particular del Subdirector Comercial	HO	A	70	2	Subdirector Comercial	41	300-60000-ME -00009
9	2008	Coordinador Administrativo de la Oficina de la Subdirección Comercial	GE	A	70	2	Secretario Particular del Subdirector Comercial	36	300-60000-ME -00010
								36	300-60000-ME -62002
10	2009	Coordinador Administrativo de la Estructura Básica	GE	A	70	2	Secretario Particular del Subdirector Comercial	36	300-60000-ME -00011
11	2010	Secretario Técnico del Subdirector Comercial	HO	A	70	3	Subdirector Comercial	41	300-60000-ME -00012
12	2011	Coordinador de Estudios Económicos y Comerciales	GE	A	70	3	Secretario Técnico del Subdirector Comercial	36	300-60000-ME -00014
								36	300-60000-ME -00013

Anexo 7. Reporte de funciones críticas del Puesto, ordenadas por número, con la descripción a 40 caracteres, prioridad y subproceso.

		MARZO 20 2000		
		Petróleos Mexicanos Dirección Corporativa de Administración Subdirección Corporativa de Recursos Humanos		Perfil Puesto Funciones
		Siglas P R E F Clave 2030 Puesto Superintendente de Recursos Humanos Propósito Atender los requerimientos de Recursos Humanos de las dependencias que integran la Subdirección Comercial. Experto 131987		
Num		D40	Prioridad	Subproceso1
1	Coordinar con la Subdirección de Finanzas y Administración, la elaboración de Acuerdos Administrativos, Convenios Administrativos Sindicales, propuestas de reorganización, gestionando la autorización de los mismos, así como coordinar la aplicación de aquellos que sean aprobados.	Coordinar Acuerdos Administrativos	1	P.RHUM-52.2
2	Gestionar los trámites administrativos relacionados a servicios al personal. (Movimientos de personal, vacaciones, servicio médico, SIIU, solicitudes de jubilación, Post Mortem, Sistema del Padrón de Servidores Públicos, Recibos de pago, contratación pago de salarios, prestaciones e incentivos)	Tramites servicios al personal	1	P.RHUM-52.1
3	Gestionar el otorgamiento de prestaciones del personal ejecutivo de la Subdirección Comercial (Préstamos Administrativos, Créditos Hipotecarios, Becas para Trabajadores e Hijos y Aportaciones Financieras).	Prestaciones del personal ejecutivo	1	P.RHUM-52.1
4	Supervisar la prestación de los servicios de contratación, pago de salarios, prestaciones e incentivos correspondientes al personal de la Subdirección Comercial.	Supervisar servicios de contratación	1	P.RHUM-52.1
5	Atender y dar respuesta a los planteamientos de la Representación Sindical y del Personal de Confianza de la Subdirección Comercial.	Atender a la Representación Sindical	1	P.RHUM-52.1
6	Gestionar la solicitud de comisiones administrativas del personal de la Subdirección Comercial.	Gestionar la solicitud de comisiones	1	P.RHUM-52.1
7	Gestionar y dar seguimiento a las investigaciones administrativas y administrativo – sindicales que se requieran y participar, en su caso, con las áreas Legal Laboral y Jurídica en el proceso de documentación de demandas.	Investigaciones y Demandas	1	P.RHUM-52.1
8	Supervisar la actualización del Inventario de Recursos Humanos Ejecutivos del personal de la Subdirección Comercial, así como los programas de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Inventario de Ejecutivos y Reclutamiento	2	P.RHUM-52.1
9	Coordinar y gestionar la elaboración del Programa de Capacitación ante la Subdirección de Finanzas y Administración	Coordinar y gestionar el Programa	2	P.RHUM-52.1
10	Participar en la elaboración de planes de carrera de la Subdirección Comercial, con la Subdirección de Finanzas y Administración.	Participar en planes DE CARRERA	2	P.RHUM-52.1



Anexo 9. Material de apoyo proporcionado por la Subgerencia de Mejoramiento Administrativo para la definición y elaboración del perfil de puesto.

