



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

2ej.
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

RECIBIDO EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
AL 30 JUNIO 1995

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

**“REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL
ANÁLISIS DE PUESTOS PARA (USO DE)
PSICÓLOGOS”**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTAN:

ELIZABETH ACEVEDO VELA

ENRIQUE MONDRAGÓN JARAMILLO

ASESOR: LIC. ALVARO JIMÉNEZ OSORNIO

FALLA DE ORIGEN

México, D.F. MAYO 1995



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis Papás:

Porque su ejemplo y apoyo han sido el tesoro más valioso que hayan podido darme, esperando que mi triunfo sea también suyo.

Los quiero

A mis Hermanos:

Por las palabras de aliento siempre expresadas.

A Enrique:

Por haberme permitido ser tu amiga y compañera, así como el superarme a tu lado y sobre todo en ofrecermelo tu tiempo y comprensión.

Con cariño.

A mis amigas Erica y Laura Liliana:

Por los bellos momentos compartidos y aunque no estemos siempre juntas, se que cuento con ellas como ellas conmigo.

A Carlos Puga:

Porque su guía fue base fundamental en la culminación de este triunfo.

Al Lic. Alvaro Jiménez:

Por sus conocimientos y paciencia otorgados.

A la Lic. M^a. Isabel Delsordo:

Por brindarnos su amistad.

A todos los momentos vividos, buenos y malos, los cuales me han permitido engrandecerme como mujer y profesionista.

Elizabeth Acevedo Vela.

"En el devenir del tiempo hallamos pensamientos, ideas, estructuras y temas divergentes a nuestra manera de pensar y nuestra forma de vivir, reflexionamos y a veces hasta dudamos de nuestras propias creencias y costumbres, pero ahí radica la conciencia del universitario, en este encuentro constante con nuestro ser, en este reto latente por crecer."

Carlos Puga.

A Elizabeth:

Mi compañera, mi motivo e inspiración, con quien me supero y avanzo paso a paso hacia nuestros sueños.

A mis Padres:

Que aún cuando no siempre lo he podido demostrar, los amo entrañablemente.

A mis Hermanos:

Con los que cuento incondicionalmente, a los que quiero y respeto por lo que representan para mí.

A mis Amigos:

Alejandro, mi amigo de la niñez, adolescencia, juventud... y toda la vida, con quien cuento y cuenta conmigo en todo momento.

Amado, quien ha sabido ganarse a pulso mi admiración y cariño.

Nácho, por su ejemplo de coraje y sencillez a toda prueba, que pone de manifiesto a cada momento.

A tí Carlos, que sin tu ejemplo y guía no hubiese sido tan grande y satisfactorio este paso que ahora doy y del cual tú formas parte integra, demostrando que el paso del tiempo no significa nada al lado de nuestra amistad y cariño.

A la Vida, que me ha obsequiado con todos ustedes...

Ya mí, por tener la capacidad de aquilatar y disfrutar en todos mis seres queridos, los maravillosos dones de Amistad, Amor, Respeto y Verdad que me hacen seguir adelante sin importar los obstáculos.

Enrique Mondragón Jaramillo.

"Solamente quería intentar vivir aquello que tendía a brotar espontáneamente de mí, ¿porqué había de serme tan difícil?"

H. Hesse

RESUMEN

Revisión y actualización de análisis de puestos para (uso de) psicólogos, con base en la aplicación a una sola muestra, no probabilística, propositiva. Usando el método preprueba-postprueba, sin grupo testigo, con aproximación conductual. Encontrando disminución significativa en el tiempo de aplicación, claridad y concreción en la información así como agilidad en la elaboración del análisis de puestos, con el instrumento propuesto.

ÍNDICE

ÍNDICE

	Pág.
Introducción.	1
Capítulo I Definición metodológica, antecedentes, marco jurídico, análisis experimental de la conducta.	6
Definición metodológica.	7
Título.	7
Tema.	7
Área genérica.	7
Área específica.	7
Área particular.	7
Tema específico.	8
Planteamiento.	8
Objetivo general.	10
Objetivo específico.	10
Hipótesis de trabajo.	10
Hipótesis nulas.	11
Hipótesis alternativa.	11
Variables.	12
Independiente.	12
Dependiente.	12
Intercurrente.	12
Marco teórico.	13
Antecedentes.	13
Marco jurídico.	24
Análisis experimental de la conducta.	26

	Pág.
Capítulo II Análisis de puestos.	29
Elementos del análisis de puestos.	34
Funciones del análisis de puestos.	41
Reclutamiento y selección.	41
Capacitación y adiestramiento.	46
Planeación de recursos humanos.	48
Seguridad industrial.	49
Valuación de puestos.	50
Estructura del sistema de salarios.	51
Técnicas y estrategias para el análisis de puestos.	53
Ventajas y desventajas de la recolección de datos para el análisis de puestos.	63
Análisis de puestos para nivel ejecutivo.	67
Capítulo III Desarrollo de la investigación..	69
Método.	70
Población.	71
Materiales.	71
Procedimiento.	72
Capítulo IV Expresión de resultados..	84
Capítulo V Conclusiones y recomendaciones.	90
Bibliografía.	95
Glosario.	101

Anexos.

1	Análisis de puestos original.	104
2	Evaluación del análisis de puestos original.	127
3	Análisis de puestos modificado.	132
4	Evaluación del análisis de puestos modificado.	156
5	Instructivo de llenado para análisis de puestos modificado.	162
6	Evaluación del instructivo de llenado para análisis de puestos modificado.	172
7	Análisis de puestos propuesto.	175
8	Instructivo de llenado para el análisis de puestos propuesto.	198

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Actualmente contar con técnicas para abordar las actividades propias de una organización con el fin de lograr los objetivos de desarrollo del factor humano es imperante dado que el personal de las empresas es uno de los recursos más importantes con que cuenta la organización, por lo que este recurso debe maximizar el potencial de que es capaz con mínimo desperdicio, en lo que se refiere a habilidad y talento.

El éxito o fracaso de la empresa depende en gran medida de la forma en que se administre su factor humano (no siendo exclusivo) y de la habilidad con que se logre la cooperación de los trabajadores satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades e inquietudes que tienen los empleados, logrando así el crecimiento integral de la organización.

En la actualidad se cuenta con tecnología creciente y especializada que, con la automatización trae con sígo mayor movilidad en la mano de obra y métodos de producción, también pone de manifiesto la importancia del personal a consecuencia de las especializaciones que demanda la administración moderna aunado a la necesidad de eficientar este recurso.

La unidad más pequeña de la organización en la cual se agrupan las tareas, es el puesto, como asignación de trabajo.

Para el reclutamiento, la selección y la colocación de los recursos humanos, resulta de utilidad el pensar en términos de la identificación y diferenciación entre el solicitante y el puesto, desafortunadamente se presentan dificultades cuando se trata de fijar los requerimientos del puesto en términos específicos.

En cada organización se describen los puestos donde se especifican las obligaciones y las relaciones existentes, de igual forma los objetivos a alcanzar.

Es importante concientizar que en pocos casos las descripciones de los puestos incluyen las responsabilidades y obligaciones que realmente implica el puesto.

Referente a la técnica de análisis de puestos, no es fortuita su preponderancia dentro del ámbito laboral, pues en opinión de numeroso profesionistas que se mueven en el ámbito de recursos humanos, el análisis de puestos, es básico, el cual debe incluirse en cualquier intento de tecnificación administrativa pues, el análisis de puestos es un antecedente para: detección de necesidades de capacitación, adiestramiento e inducción, estudios de trabajo y ergonómicos, calificación de méritos, programas de relaciones

humanas, proceso de reclutamiento y selección de personal, entre otros.

El objetivo de esta investigación es, elaborar un instrumento de análisis de puestos objetivo, confiable y valido con base en el análisis de puestos para (uso de) psicólogos elaborado por G. García M.¹

La metodología empleada para este estudio fue en la etapa teórica una investigación documental primaria básica. En la etapa de desarrollo práctico se recurrió a un diseño preexperimental (preprueba-posprueba) con una orientación conductual, definiendo el estudio como descriptivo, de campo y transversal.²

El enfoque en que se basó el estudio fue psicológico-administrativo, ya que se utilizan herramientas psicológicas para explicitar las labores a desempeñar en un puesto mayoritariamente administrativo.

En el capítulo uno se definen la metodología y el marco teórico conceptual de la investigación, así como el marco jurídico y el acercamiento conductual del estudio.

¹ GARCÍA, M. Gerardo. (1984) *Análisis de puestos para (uso de) psicólogos*. México: FP UNAM. (TESIS)

² PICK, S. y López, A. L. (1988) *Como investigar en ciencias sociales*. México: Trillas.

En el capítulo dos se plantea la referencia teórica del análisis de puestos, sus elementos, función, técnicas, estrategias, ventajas, desventajas de los diferentes sistemas de análisis.

El capítulo tres señala puntualmente el desarrollo de la investigación, mencionando método, población, materiales y procedimiento que se llevó para el estudio.

En el capítulo cuatro se explicitan los resultados a los que se llegó en la investigación, encontrando diferencias significativas entre el análisis de puesto original y la propuesta de análisis planteada.

El capítulo cinco esboza las conclusiones del estudio, la comprobación de hipótesis, la consecución del objetivo, las experiencias de la investigación, expectativas del estudio, consideraciones y recomendaciones para futuros trabajos.

Con este estudio pretendemos hacer una aportación al campo de trabajo del psicólogo con orientación laboral, así como aportar elementos a los estudiantes de psicología, específicamente a aquellos interesados en estos tópicos y en este tipo de herramientas útiles y básicas para su formación y desarrollo.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN METODOLÓGICA, ANTECEDENTES, MARCO JURÍDICO Y ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA.

DEFINICIÓN METODOLÓGICA Y MARCO TEÓRICO

DEFINICIÓN METODOLÓGICA¹

TÍTULO:

“Revisión y actualización del análisis de puestos para (uso de) psicólogos”.

TEMA:

Actualización del análisis de puestos.

ÁREA GENÉRICA:

Psicología.

ÁREA ESPECÍFICA:

Psicología del trabajo.

ÁREA PARTICULAR.

Recursos humanos.

¹ PUGA, Murguía Carlos (1994). *Estructura de documentos*. México: FCA UNAM

TEMA ESPECÍFICO:

Revisión y actualización de un instrumento de análisis de puestos para (uso de) psicólogos, aplicable a diferentes niveles jerárquicos en organizaciones.

PLANTEAMIENTO:

Ante la dinámica organizacional generada por la evolución de los ámbitos laborales y concretamente en el ejercicio profesional del psicólogo, se hace necesario contar con herramientas objetivas, validas y confiables para dar respuesta a esta apremiante necesidad de información veraz y oportuna que nuestro tiempo exige.

Estas herramientas de las que nos servimos para el procesamiento de la información en las organizaciones no son estáticas, deben evolucionar conjuntamente con el mercado laboral, la organización y los sujetos integrantes de ésta.

Por tal motivo se plantea este estudio de revisión y actualización de una herramienta concreta, básica para el ejercicio laboral, *el análisis de puestos para (uso de) psicólogos*, pretendiendo que tal herramienta sea útil en diferentes niveles jerárquicos en la organización como son los puestos altos “directivos”, puestos medios “supervisión” y puestos bajos

“operativos”, planteando modificaciones al instrumento original de análisis de puestos elaborado por el Lic. Gerardo García M²., basando en éste, el análisis, revisión, actualización y propuesta de mejoras al instrumento antes mencionado.

Este análisis se ha realizado, con base en la revisión de fuentes documentales primarias y secundarias de análisis de puestos evaluado en el mercado laboral, seguidamente de una depuración interjuez de factores decisivos en la perspectiva psicológica y la experiencia de aplicación del análisis de puestos en cuestión.

La metodología que se plantea en este estudio es:

Investigación primaria básica, recurriendo a fuentes documentales existentes el sistema nacional de bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México, así como bases de datos especializadas en el tópico conectadas en sistema “*en línea*” de la Facultad de Psicología de dicha universidad. En la segunda etapa de investigación se recurrió a la experiencia en campo laboral en la aplicación, uso y seguimiento del análisis de puestos que se evalúa, así como el personal directamente involucrado en la elaboración del instrumento y el personal que ocupa el puesto descrito a través de éste. En tercera instancia se recurre al método interjuez para la validación del instrumento con expertos el tema con experiencia probada a nivel laboral, docente y de investigación.

² GARCÍA, Molina Gerardo (1984) *Análisis de puestos para (uso de) psicólogos*. México: FP UNAM (Tesis)

OBJETIVO GENERAL:

Actualizar el análisis de puestos elaborado por el Lic. Gerardo García M.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Elaborar un instrumento de análisis de puestos, que sea objetivo, confiable y valido con base en el antecedente de análisis de puestos para (uso de) psicólogos elaborado por el Lic. Gerardo García M, aplicable a diferentes niveles jerárquicos en las organizaciones.

HIPÓTESIS DE TRABAJO:

H: Si el formato de análisis de puestos actualizado ofrece mayor facilidad de llenado, comprensión y rapidez que el formato original del Lic. Gerardo García M. entonces se reducirá el tiempo de aplicación y la información contenida en los reactivos será clara y concreta.

H: Si el manual de aplicación del instrumento de análisis de puestos propuesto ofrece la guía de información clara y necesaria entonces agilizará el llenado del formato.

HIPÓTESIS NULAS:

H₀₁: Si el formato de análisis de puestos actualizado ofrece mayor facilidad de llenado, comprensión y rapidez que el formato original del Lic. Gerardo García M. entonces no se reducirá el tiempo de aplicación y la información contenida en los reactivos no será clara y concreta.

H₀₂: Si el manual de aplicación del instrumento de análisis de puestos ofrece la guía de información clara y necesaria entonces no agilizará el llenado del formato.

HIPÓTESIS ALTERNATIVA:

H: El grado de dominio de los términos que se manejan en el instrumento de análisis de puestos por el aplicador, es un factor determinante para la facilitación del llenado del mismo y la reducción del tiempo de aplicación.

VARIABLES:

INDEPENDIENTE:

**Análisis de puestos para (uso de) psicólogos del Lic. Gerardo
García M.**

Instructivo de aplicación.

DEPENDIENTE:

Respuestas del sujeto al instrumento

INTERCORRENTE:

Experiencia del aplicador.

MARCO TEÓRICO

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-, -Sí por costumbre se acepta que hable primero el hombre de más edad, entonces cuando se reúnan en consejo al rededor del fuego, no perderán tiempo en decidir quien hablará primero"³. 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.

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 y los que hoy día construyen presas en el Nilo han tenido que resolver el mismo tipo de problemas, Ej. ¿Cómo dividir el trabajo, qué hay que hacer entre la gente que se dispone para ello?, ¿Cómo

³ SMITH, C. y Wakeley, H. (1972). *Psicología de la conducta industrial*. México: Mc Graw Hill

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 se termine el trabajo?. A lo largo del tiempo las preguntas han variado gradualmente, pero las respuestas siguen siendo las mismas”.

Las respuestas han variado a lo largo de la historia, debido a cambios tecnológicos, las vías de comunicación y en 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 se disminuyera la habilidad del trabajador y que se mejoran los medio de trabajo; apareciendo instrumentos que reducían el esfuerzo físico lo cual permitía ahorrar energías a los

trabajadores; así mismo, comenzó la manipulación de equipos y materiales cada vez más costosos.

En el siglo XIII la gran industria de mercados internacionales se desarrolló, desapareciendo el dominio feudal. A consecuencia de esto surgió un régimen corporativo, donde los trabajadores de un mismo oficio se unieron para defender sus interés 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 "asociaciones de compañeros" para defender sus derecho, estas asociaciones estaban prohibidas y fueron perseguidas hasta que desaparecieron; pero aún así se seguía progresando técnicamente hacia la producción.

Durante 1871, en Francia se decretó la libertad del hombre de dedicarse al trabajo, profesión u oficio que más 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 luchando 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 E.U.A. llevó a cabo los primeros ensayos sobre valoración y análisis de puestos, aunque el concepto actual aparece después de cuarenta años.

Con la aparición de la máquina surge una corriente intensa que cambia las formas de vida, siendo las condiciones de trabajo denigrantes, existiendo jornadas de trabajo hasta 18 horas diarias, el trabajo era arduo y el sueldo percibido apenas alcanzaba para procurarse alimentos.

Así el hombre fue orillado a un mundo donde regían leyes infrahumanas por lo cual las reacciones no se hicieron esperar. De diferentes ámbitos, de acuerdo a las filosofías que regían en cada uno de ellos, surgieron protestas por la situación. Dichos grupos pedían justicia y se pueden agrupar en dos grandes tendencias:

a) Socialistas

b) Cristiana

De las manifestaciones socialistas encontramos tres etapas:

1. La sentimental: que comprendía teorías sueltas, en favor de derechos y la abolición de la propiedad privada.
2. La utópica: en la cual Sismondi fue el principal representante, proclamando la necesidad de un salario mínimo, así mismo Saint Simón, trazó los planos de una monarquía industrial en la cual el

poder pertenece a los trabajadores; sus sueños no encontraron apoyo económico por lo cuál todo quedó en papel.

3. La etapa científica: hace su principal aparición en Londres, donde se solicitó una jornada laboral de 10 horas, abolición del régimen del salario y la unión internacional de todos los obreros.

A finales de 1871 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 París, 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.

Las reacciones católicas a principios del siglo XIX ; contribuyeron a la integración los problemas a el orden público y social, a la doctrina de los católicos, haciendo resaltar la significación de la iglesia y la religión en la vida pública.⁴

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.

⁴ RODRÍGUEZ, Guzmán M^a Teresa. (1972). Estudio de la valoración de puestos efectuada en una empresa del estado de México. México (tesis)

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.”⁵

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 fueron mayores, dando como resultado que las relaciones interpersonales se tomaran más complejas.

⁵ GAMA, Elba. (1992). *Bases para el análisis de puestos*. México: Manual moderno

Elton 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? ésto 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.

Al rededor de 1930 el ámbito de las contrataciones colectivas sufrió una considerable ampliación, ésto 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 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 éste período 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.⁶

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 a eliminar de 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.

⁶ LANHAN, Elizabeth. (1980). *Valuación de puestos*. México: CECSA

MARCO JURÍDICO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Existe una necesidad legal de contar con un Análisis de Puestos, ya que la Ley Federal del Trabajo⁷, 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 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 deban 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 de trabajo, La Ley Federal del Trabajo, en su “Art. 59.- El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales...”

⁷ LEY FEDERAL DEL TRABAJO. (1995) México: STPS

“Art. 60.- La jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas.

Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas.

Jornada mixta es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media...”

“Art. 61.- La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.”

Así mismo, la especificación de sueldos y salarios resulta de suma importancia, pues el art. 83 de la Ley Federal del Trabajo, se especifica:

“El salario puede fijarse por unidad de tiempo, unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera...”⁸

Aunque los rubros anteriores son formalidades de la relación de prestación de servicios, son datos necesarios y explicitados en el Análisis de Puestos.

⁸ LEY FEDERAL DEL TRABAJO. (1995) México: STPS

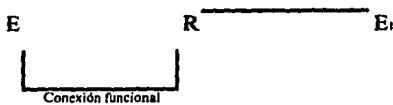
ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Existen diferentes aproximaciones en la elaboración del Análisis de Puestos según la orientación y el personal profesional que lo integra.

El presente estudio se ha diseñado con la aproximación conductual por lo que es necesario explicar la interrelación y utilidad de dicho enfoque con el Análisis de Puestos para uso de Psicólogos

“...El análisis experimental de la conducta está basado en las teorías del aprendizaje y descrito por B. F. Skinner en sus investigaciones, en la que observa a la conducta desde sus unidades; llamadas respuestas en las que claramente distingue dos tipos: unas que produce el organismo en forma prácticamente automática ante una estimulación concreta (reflejos), que emite dicho organismo, sin que exista aparentemente una estimulación que pueda ser correlacionada especialmente (operante)...”, “...la conducta denominada operante se caracteriza por ser sensible a las consecuencias y no correlacionada con estímulos precedentes (Skinner), es decir, que todo organismo interactúa con su ambiente mediante éstos dos patrones (operante y respondiente) que en su movimiento o efecto proporcionan el marco de referencia de lo que debemos llamar conductual (Skinner, 1938); ya que todo lo que hace un organismo es conducta (Catania, 1968) y más específicamente, la Psicología está interesada en -toda manifestación total del organismo susceptible de ser registrada y medida-”, “Es la conducta operante a la que este

investigador (Skinner) ataca mediante su modelo de condicionamiento operante, que requiere una secuencia especial de respuestas y estímulos, pues cuando la conducta se presenta, lo hace en forma de cadena y el investigador debe estar interesado en establecer la conexión funcional entre estímulos y respuestas, como muestra el siguiente modelo”.



En éste esquema E es un estímulo discriminativo, R la operante y E₁ el estímulo reforzante.

“... Para que el Psicólogo operante logre identificar las reacciones funcionales en este modelo E-R, pone en práctica ciertas estrategias metodológicas que permitan un análisis directo de los eventos, entre los que destacan las llamadas técnicas de revisión, también conocidas como modelos A-B-A-B, que consiste en un periodo de observación de uno o varios eventos, con uno o varios sujetos o grupos en lo que se observa y/o registra la conducta en condiciones naturales; es decir, sin introducir elementos ajenos para que la segunda fase (B) se introduzcan y/o eliminan las variables que se desea probar, para posteriormente, continuar con la eliminación de las mismas; es decir, volver a las condiciones iniciales (A) para ver si se restablece la conducta de entrada observada a través de las gráficas y registros acumulativos y solo así poder afirmar que los cambios ocurridos durante la fase (B) estén relacionados

funcionalmente con las variables introducidas y/o eliminadas durante la misma. Por último, el investigador reinstala su procedimiento (B) para seguimiento y establecimiento de la duración del efecto provocado por el mismo...”, “...Vancehall, señala que los métodos para registrar las conductas, más comunes son el registro automático, la medición directa de productos permanentes y los registros observacionales, en el que el primero se usa en los escenarios controlados de laboratorio y el segundo se refiere a las cosas tangibles, observables y contables que resultan de los organismos, como productos permanentes ...”.⁹

Es así como el Análisis Experimental de la Conducta se operacionaliza en el Análisis de Puestos en función de las descripciones de las tareas como “conductas”, definiendo tareas y/o actividades que dan inicio a estas conductas como “Antecedentes” y los resultados esperados de dichas conductas como “Consecuentes”.

⁹ JIMÉNEZ, O.A. (1976) Análisis experimental de la conducta. México. Trillas.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE PUESTOS

ANÁLISIS DE PUESTOS

Siendo el Análisis de Puestos una herramienta básica en las empresas, existe gran variedad de definiciones para éste, no hay acuerdo de autores y teóricos para una sola definición universal, sin embargo las descripciones de puestos incluyen las mismas secciones.

A continuación se mencionan algunas de las definiciones y acepciones de Análisis de Puestos comúnmente utilizadas:

“El análisis de Puestos se define como el proceso de determinación por medio de observación, entrevista y estudio, como informe de las actividades significativas del trabajador, sus necesidades y de los hechos de la naturaleza técnica y ambiente que son específicos de cada puesto o empleo. La determinación de labores que integran el puesto y de las destrezas, conocimientos, capacidad y responsabilidad que exige al trabajador para un rendimiento exitoso”.¹

Arias Galicia, F. define: “Análisis es un método lógico que consiste en separar las partes que integran un todo, con el fin de estudiar independientemente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. Así pues, el Análisis de Puestos estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las

¹ ARDEN, R. W. (1972) *Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puestos*. México: Trillas.

condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado”.²

Münch Galindo dice: “Análisis de Puestos es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña”.³

Reyes Cervantes Ma. del Carmen: “El Análisis de Puestos constituye la forma más objetiva para delimitar funciones correspondientes a cada puesto en cada empresa. El término de Análisis de Puestos se emplea algunas veces para designar un récord escrito, también significa la investigación de actividades o posición que implica deberes, calificaciones y atributos”.⁴

George R. Terry: “... Análisis de Puestos, el que puede definirse como el proceso de estudiar críticamente las obligaciones y funcionamientos de los puestos”.⁵

Silva José R. “... Dentro de un contexto particular del Análisis de Trabajo, se realiza el estudio metodológico con el fin de encontrar la combinación hombre-máquina y condiciones de trabajo, ... ésto con el fin de especificar cuales ejecuciones pueden realizarse mejor, ya sea por medio de las máquinas

² ARIAS Galicia, F. (1990) *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.

³ MÜNCH Galindo L. (1993) *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

⁴ REYES Cervantes M^a del C. (1975) *Elaboración de un manual de análisis de puestos*. México: FP. UNAM: (tesis).

⁵ TERRY R. G. (1989) *Principios de administración*. México: CECSA.

o para buscar cual es el hombre que debe realizar dicha tarea en forma óptima”.⁶

“La determinación de tareas que comprende el trabajo y las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades requeridas por el trabajador para obtener en el, un rendimiento satisfactorio y que lo diferencia de los demás”.⁷

“El Análisis de puestos es un proceso mediante el cual se determinan los elementos que componen un trabajo, herramientas, maquinarias, materiales empleados y riesgos pertinentes, condiciones en las que el trabajo se desarrolla”.⁸

“Por medio de un Análisis de tareas se recoge la información relacionada con el contenido de las tareas y de los requisitos necesarios para el trabajo, así como las habilidades, responsabilidades y condiciones de trabajo exigidas por el puesto”.⁹

Grados, Jaime define el Análisis de Puestos como: “Una investigación sobre los elementos de un puesto, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental de ésta es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto”.¹⁰

⁶ SILVA J.R. (1975) *Consideraciones teóricas del análisis de puestos*. México: FP. UNAM. (tesis).

⁷ TERRY R. G. (1989) *ob.cit.*

⁸ *ibid.*

⁹ *ibid.*

¹⁰ GRADOS E. J. (1993) *Inducción reclutamiento y selección*. México: Manual moderno.

Jiménez O. Alvaro: "...Esta consiste en entrevista con el jefe inmediato y obrero o empleado y observaciones sistemáticas en las conductas o actividades para definirlo en forma: descriptiva, sistemática, clara, topológica, temporal y situacionalmente".¹¹

Considerando las definiciones mencionadas, se podría concluir que la idea general de Análisis de Puestos es: *El proceso de determinación por observación, entrevista, estudio y definición descriptiva, sistemática, clara, topológica, temporal y situacional de las actividades significativas del trabajador, separando las partes que integran un todo, con el fin de estudiar independientemente cada una de ellas y las relaciones que existen entre las mismas, determinando los requisitos (conocimientos, experiencias y habilidades), y las condiciones ambientales que privan en el sistema para su óptimo desempeño.*

¹¹ JIMÉNEZ O. A. (1993) *Como entrenar en selección por objetivos*. México: FP UNAM. (Folleto).

ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Aunque en el campo de trabajo algunos formatos muestran variaciones, en general el Análisis de Puestos consta de seis áreas, las cuales son:

- I. Datos generales de la organización
- II. Identificación del puesto.
- III. Descripción genérica.
- IV. Descripción específica.
- V. Especificación del puesto.
- VI. Condiciones de trabajo.

I. Datos generales de la organización: Se incluye la información relativa a la empresa, como es:

- Nombre de la institución: la nombre, razón o denominación social con que se conoce la empresa.
- Rama o giro: Es el conjunto de empresas dedicadas a actividades similares: servicios, comercial, industrial.
- Actividad: la especificación de la rama o giro.
- Domicilio: domicilio donde se llevan a cabo la actividad propia del puesto.

II. Identificación del puesto.

- Nombre del puesto: designación genérica del puesto; el propósito principal es distinguir el puesto de los demás dentro de la organización; es recomendable que sea breve y descriptivo.
- Clave: número, letra o combinación de ambos para control.
- Nivel jerárquico o escalafonario: el nivel en que se encuentra enclavado el puesto en la organización.
- Ubicación del puesto: determina a partir de los siguientes datos.
 - ⇒ Organigrama
 - ⇒ Nivel jerárquico
 - ⇒ Líneas de autoridad
- Sueldo Mensual: retribución económica asignada al puesto, sueldo base.
- Compensaciones: retribuciones adicionales al sueldo base, pueden ser económicas y/o en especie o en prestaciones y de existir alguna condición para el logro de éstas deberá especificarse.
- Otros posibles nombres que recibe el puesto: su objetivo es el tratar de unificar criterios dentro de la empresa.
- Especificación acerca de si el puesto es de confianza, sindicalizado o de otra índole.
- Tipo de puesto: proporciona de las condiciones donde se encuentra el puesto, proporciona ayuda para la diferenciación (oficinista, operativo, ejecutivo, semiejecutivo, secretario, especializado, de supervisión), en la asignación de sueldos.

- **Número de empleados en el puesto:** el número de ocupantes del sexo masculino y femenino, se deben incluir todos los integrantes de la organización en el mismo puesto.
- **Posibles funciones diferentes:** identifica puestos afines, posición, igualdad o identidad de otros puestos.
- **Localización física:** Lugar donde se realiza más del 60 % de las actividades.
- **Jornada de trabajo:** Horario en términos de días a la semana y horas al día laborales.
- **Horas extras:** en caso de no tener periodicidad anótese “variable”; se anota la cantidad de horas fijadas por las políticas de la empresa, sin considerar las indicada por la Ley Federal del Trabajo.
- **Puestos inmediatos inferiores:** puestos subordinados.
- **Jefe inmediato superior:** localización orgánica del puesto, identificación de la dirección de los reportes de trabajo.

III. Descripción Genérica: Es una breve explicación de las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, presentadas en resumen, tiene como objeto el identificar el puesto sin entrar en detalles.

- **Objetivo General del Puesto:** es la misión y metas inmediatas, es el objeto del trabajo.

IV. Descripción específica: Son las distintas actividades que se realizan en el puesto.

- **Actividades rutinarias:** son las tareas que se realizan diariamente, deben numerarse por secuencia y orden de importancia específica del tiempo de ejecución.
- **Actividades periódicas:** son las actividades que se realizan con alguna frecuencia.
- **Actividades ocasionales:** son las tareas que rara vez se realizan.

V. Especificación del puesto: es la forma escrita y metódica en que se describen los requisitos que demanda el puesto para su ocupación y eficiente ejercicio.

- **Conocimientos y formación:** conocimientos académicos y/o técnicos que demanda el puesto.
 - a) **Experiencia:** el mínimo de tiempo que se considera haber laborado en actividades similares o inherentes al puesto.
 - b) **Tipo de Experiencia requerida:** la especificación de si la experiencia es similar o idéntica en las actividades del puesto.
- **Responsabilidad:** Es la obligación de cumplir con los deberes asignados al puesto.

- a) **Responsabilidad en dinero:** cantidad monetaria que el trabajador maneja por las actividades que realiza.
- b) **Responsabilidad en equipo:** se calcula la pérdida en dinero o en desgaste normal de las herramientas usadas en el trabajo.
- c) **Responsabilidad en supervisión:** grado, amplitud o magnitud y porcentaje de ésta, ejercido sobre él o los demás.
- d) **Responsabilidad de datos confidenciales:** la responsabilidad en discreción al posible acceso que tenga el empleado y debe guardar en relación al conocimiento de información cuya divulgación pudiera afectar los planes y programas de la organización.
- e) **Responsabilidad de trato con el público:** es la obligación de ofrecer un trato amable a las personas que laboran dentro o fuera de la organización.
- f) **Responsabilidad de métodos de trabajo:** es la responsabilidad en trámites y procesos, la eficacia de que el ocupante del puesto debe tener para efectuar trámites administrativos o trabajos técnicos a fin de evitar demora o cancelación de los mismos, la pérdida pudiera calcularse en dinero o en la magnitud de el error.
- g) **Responsabilidad por el trabajo de otros:** grado de vigilancia ejercida sobre los demás puestos.

- **Factores subjetivos.**
 - a) **Criterio:** es la capacidad que se requiere del ocupante de un puesto para resolver satisfactoriamente los problemas que afectan sus labores o las de otros.
 - b) **Iniciativa:** es la capacidad para generar cambios tendientes a mejorar la organización y métodos de trabajo y es su caso el de otras personas.
 - c) **Juicio:** coordinar y llevar a cabo en forma ordenada las actividades del puesto.
- **Volumen y tipo de trabajo:** describese la resistencia a la fatiga y a la monotonía.
- **Esfuerzo:** la fatiga producida en el desempeño de las actividades:
 - a) **Mental:** es la intensidad y continuidad de la atención y concentración que se requiere para desempeñar satisfactoriamente un puesto, también la tensión nerviosa que produce la realización eficiente de las labores.
 - b) **Físico:** es la fatiga física producida por las labores y responsabilidades inherentes al puesto.

VI. Condiciones de trabajo: es el ambiente bajo el cual se realizan las labores y que el trabajador puede resultar afectado, se analizan las condiciones físicas que soporta el ocupante del puesto.

- **Posición para el trabajo:** la postura física que debe soportar el trabajador en el ejercicio de sus tareas.

- **Riesgos de trabajo:** El riesgo posible o permanente a que está sujeto el ocupante del puesto.
- **Enfermedades:** La posibilidad de adquirirlas debido a los materiales que se manejan y/o en las mismas condiciones de trabajo.
- **Se incluyen al final las firmas del analista, ocupante, jefe inmediato superior, la gerencia y el sindicato, firman el documento de conformidad, con los datos obtenidos, evitando problemas ulteriores con la empresa; por último la fecha de realización del estudio con el objeto de actualizar y controlar la información proporcionada al estudio.**

FUNCIONES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Antes de iniciar la ocupación de una vacante disponible en la organización, se debe tener una idea clara del trabajo.

Por ejemplo, hacer contacto con fuentes apropiada de reclutamiento y disponer de un anuncio adecuado para nuestros fines. No se podrá especificar el tipo de personal necesario a las fuentes de contratación, ni dar dirección a éstas, a no ser que se conozcan los requisitos precisos del puesto; evitando así, la pérdida de tiempo del reclutador y de las fuentes; si se encuentra en general confuso en aspectos esenciales del puesto, es poco probable que se redactaría un anuncio, que atrajera suficientes candidatos bien calificados de los cuales se pueda hacer una buena selección.

Esencialmente lo que se necesita en esta etapa del sistema consecutivo de Reclutamiento y Selección, es una descripción detallada y precisa del trabajo que incluye factores importantes tales como tareas que se debe ejecutar, condiciones de trabajo relacionadas, relaciones de información, autoridad, otros aspectos importantes y pertinentes del trabajo. Una vez que se haya obtenido la descripción del trabajo, se está preparado para hacer una lista de las especificaciones esenciales del trabajo; ésto es, una compilación de las capacidades que debe poseer el candidato para llevar a cabo con éxito los deberes y responsabilidades de la posición. Muchas compañías encuentran útil

el preparar una requisición de personal, tanto para objetivos administrativos como para objetivos de control y para proveer al departamento de personal de información básica relativa a los trabajos que necesite. Las descripciones de trabajo y las especificaciones del mismo son productos finales del proceso conocido como análisis de trabajo, un sistema que recoge información crítica básica sobre un puesto específico.

El análisis del trabajo como instrumento de selección de personal no es, en modo alguno nuevo, sin embargo, es interesante que recientemente haya surgido un renovado interés en el campo del análisis de trabajo.

En muchas organizaciones cuando un departamento desea llenar una vacante una requisición de personal debidamente aprobada se prepara y se envía al departamento de personal, autorizando éste a poner en movimiento el mecanismo de funcionamiento. Tal requisición contiene la información acerca del análisis de trabajo necesaria para guiar al departamento de personal. Si la información es insuficiente, o si la posición es nueva, el especialista en personal debe tratar de obtener del administrador apropiado la información adicional. Además, puesto que los trabajadores cambian constantemente en campo o esfera de acción y requisitos, particularmente en una época de rápido cambio social y tecnológico, es importante que la información al rededor del trabajo sea mantenida al día. En muchas compañías todos los puestos se revisan periódicamente para mantenerse al nivel de los cambios.

La primera etapa al recolectar información importante acerca de un trabajo es preparar una descripción precisa de éste. Aquí se desea obtener un cuadro

dinámico y realista de lo que el puesto implica. Una declaración total de los deberes precisos que se ejecutan típicamente, probablemente es el de mayor importancia al desarrollar una descripción de trabajo. La información adicional debe recogerse sobre los siguientes factores para redondear la comprensión general del puesto.

1. Ambiente físico y condiciones de trabajo relacionadas con el mismo.
¿será el trabajo ejecutado en una oficina, una fábrica, o en un taller?, ¿se realiza bajo techo o al aire libre?, ¿es probable que haya ahí calor o frío? ¿será el ambiente polvoriento, húmedo o maloliente? .
2. Equipo, maquinaria o herramientas que se deban usar. ¿con qué equipo, maquinaria o herramientas trabajará el empleado? ¿usará instrumentos, calibradores o aparatos especiales en el transcurso de sus deberes?.
3. Nivel de complejidad y alcance de responsabilidades y autoridad.
Dificultad del trabajo, complejidad, alcance de la responsabilidad y autoridad.
4. Grado de contacto con el público o con los clientes. ¿cuál es la naturaleza y el grado de contacto que la persona tendrá con otro personal dentro de la organización?, ¿habrá contacto con el público, con clientes o posiblemente con oficiales del gobierno?, ¿cuál es el alcance, objeto y posibles ramificaciones de tal contacto?.

5. Acceso a información confidencial o competitiva. ¿estará el empleado trabajando con información confidencial o competitiva, datos o informes?, ¿cuál es el grado de discreción que se espera que ejerza la persona al trabajar con tal información no divulgable?
6. Alcance de juicio e iniciativa independientes requeridos. ¿se esperará que la persona tome decisiones por su cuenta o estará más inclinado a llevar a cabo instrucciones muy rutinarias y uniformes?
7. Alcance de la supervisión y dirección recibidas. ¿es la supervisión en la asignación muy estrecha y constante o el empleado trabajará mucho por su cuenta, con sólo supervisión indirecta procedente de la administración?
8. Alcance de la presión. Grado de tensión propia del trabajo, labor o actividad a desempeñar.
9. La estructura del trabajo: ¿están claramente definidos y estructurados los puestos?, ¿la persona puede contar con normas precedentes y claramente prescritas de la compañía y procedimientos que lo guíen?
10. Términos del empleo. ¿cuál es la cantidad y el sistema del salario?, ¿cuántas son las horas de trabajo?, ¿habrá trabajo en turnos, en los fines de semana o nocturno?, ¿habrá viajes o posibles cambios de residencia?

11. Otras características especiales o significativas en el puesto. Aquí se proporcionan otros aspectos o características especiales del trabajo que serían importantes para formar un cuadro preciso, comprensivo y completo.

Una vez que se haya obtenido un cuadro preciso y completo del puesto, se está preparado para hacer una lista de capacidades exactas que el candidato deberá poseer.

Una persona fracasa con frecuencia en un puesto por estar demasiado preparada, y encuentra que el mismo no es lo bastante motivador. En consecuencia, si se requiere candidatos eficientes habrá que ser igualmente sensibles al riesgo de que éstos puedan tener demasiadas cualidades o carecer de ellas.

Como ayuda para determinar cuáles especificaciones son verdaderamente realistas, se sugiere que se identifiquen los requisitos realmente críticos del trabajo. Hay currícula, capacidades o características personales que en algunas situaciones representan factores importantes; sin embargo, para el puesto que se ofrece pueden ser completamente superfluas.

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

Cada trabajador presenta un problema de carácter individual a raíz de que difiere en las cosas que puede realizar, así como la habilidad que tiene para esto; éstas diferencias inducen a considerar a la educación como medio para efectuar los ajustes del trabajador o de su trabajo con el fin de incrementar su efectividad, capacidad e interés en el trabajo.

Dicha instrucción puede dividirse en dos grupos:

- a) Adiestramiento
- b) Capacitación

Adiestramiento: “Es ayudar a los trabajadores o empleados para que adquieran o ejerzan una destreza o habilidad”.

Capacitación: “Es la ayuda que se proporciona para que el trabajador perfeccione, domine y amplíe técnicamente esa destreza o habilidad; se entiende también a la capacitación como la adquisición de conocimientos fundamentalmente de carácter intelectual”.

Básicamente lo que persigue la empresa es el establecimiento del Adiestramiento y Capacitación no sólo para proporcionar mayores conocimientos, sino conseguir que el empleado se desenvuelva con mayor eficiencia y menor costo.

Es importante notar que siempre existe una constante necesidad de adiestramiento, causada por los cambios en las técnicas de trabajo y en las modificaciones de sistemas en la organización.

Para que la Capacitación y el Adiestramiento en el puesto se realice en forma adecuada y uniforme, se elaboran instructivos especiales que señalan los pasos a seguir como son:

- a) Precisar lo que se va a enseñar; para ello es necesario comparar lo que el trabajador debe hacer con lo que realmente sabe o hace.
- b) Determinar en qué tiempo debe desarrollar el trabajo.
- c) El supervisor debe hacer un resumen escrito y ordenado de lo que implicará en cada sesión, cuidando no abarcar gran número de ideas.
- d) Debe tomar en orden todo el material necesario para la instrucción, si quiere que así lo haga el operario.
- e) Debe tener cuidado de colocar al trabajador en una posición que permita observarlo y de ser posible que dicha posición sea similar a la que el trabajador va a adoptar para realizar las labores.

Por tal motivo, el Análisis de puestos es importante, por ser éste el medio que investiga todas y cada una de las tareas a realizar en un puesto en forma óptima, siendo la base del desarrollo de los programas de capacitación.

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

“La planeación de Recursos Humanos es una de las partes integrales del proceso de dirección, que ofrece un enfoque lógico y sistemático de revisión del uso actual y futuro aprovechamiento del bien más importante de la organización, que son los Recursos Humanos; así mismo se ocupa de la futura colocación de personal en las estructuras planeadas de la organización.

Esta planeación se divide en dos fases, la primera corresponde a la planeación detallada de los requerimientos de los Recursos Humanos para todo tipo y nivel de empleado y durante todo el periodo del plan. La segunda etapa cubre la planeación del aprovisionamiento de Recursos Humanos para brindar a la organización el tipo de gente adecuada de diversos orígenes y que éste personal sea capaz de cumplir los objetivos planeados.”¹²

La conclusión más importante es que el Análisis de Puestos cuidadoso brinda una base firme para la planeación, ya que permite observar los requerimientos que debe cubrir el personal que se va a emplear, como son: el tipo de empleados que se tienen, el grado de interés por parte del sujeto para hacer méritos, el potencial y habilidad que poseen para realizar otros tipos y niveles de labores, entre otras características.

¹² MCBEATH G. (1981) *Organización y planeación de recursos humanos*. México: Logos consorcio.

Así mismo, el Análisis de Puestos podrá ofrecer datos en cuanto a la organización que deberá tener una empresa, los niveles en que se podrá desarrollar el individuo; el establecimiento de sistemas de capacitación, los salarios que se otorgarán, etc.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

Con el fin de alcanzar un estándar de eficiencia en seguridad industrial, se debe analizar el tipo de empleado en su sitio de trabajo. Considerando la edad promedio del empleado, experiencia en puesto de trabajo, habilidades que requiere para su óptimo desempeño. Así mismo resulta de utilidad un sondeo de antecedentes con respecto a la actitud que se muestra hacia las medidas de seguridad. Si los elementos son positivos y constituyen una parte impulsora de los sistemas organizacionales, la planeación preparará a estas personas para un grado superior de seguridad. Pero si el análisis muestra una persona con alto grado de riesgo y con poca conciencia de la seguridad, se necesitará una base más firme para implantar a esos trabajadores el concepto de seguridad; otros elementos que deben tomarse en consideración son el tipo de operación y las condiciones físicas en que se desarrollan. Si las instalaciones son buenas o si ciertos departamentos son inadecuados, se deben considerar medidas para que estas áreas estén dentro de las condiciones óptimas de operación.

Los requisitos del seguro de indemnización de los trabajadores deben ser considerados en todo el proceso de seguridad.

Al observar lo anterior no es difícil entender la importancia que tiene el contar con una descripción de puestos en la cual se especifique el tipo de trabajo que se desempeña en un determinado puesto, así como las condiciones físicas bajo las cuales se labora y los posibles riesgos que la tarea implique. Con lo cual se establece una estrecha relación entre el Análisis de Puestos y la planeación de la seguridad en el trabajo, que permita no sólo la seguridad e integridad física de los empleados, sino que se traduzca en beneficios para la empresa al evitar accidentes, retrasos en la producción y en último de los casos pago de indemnización a sus trabajadores por concepto de accidentes de trabajo.

VALUACIÓN DE PUESTOS

La importancia del Análisis de Puestos radica en que es uno de los pasos importantes de un programa de valuación de puestos, ya que proporciona los datos sobre los que se hace esta. Una compañía puede preparar un plan excelente de implementación de valuación de puestos desde el punto de vista de la organización; puede seleccionar y diseñar su sistema con la mayor exactitud; puede establecer políticas de administración, control y mantenimiento; sin embargo, si los datos sobre los cuales los puestos son valuados, contienen errores o son incompletos, todo el esfuerzo, tiempo y dinero invertidos en los otros aspectos del programa de valuación estarán perdidos.

“La valuación y medición correcta de los puestos, solamente puede ser lograda si se basa en datos de los puestos completos y precisos. Todas las medidas no

compensarán un error en la recopilación del trabajo. Los datos del trabajo precisos y combinados con los otros procedimientos, constituyen la base de un buen plan de valuación de puestos.”¹³

ESTRUCTURACIÓN DE SISTEMAS DE SALARIOS

Con fin de la elaboración de sistemas de estructuración de salarios, es necesario tomar en consideración los siguientes puntos:

1. Un salario adecuado que permita al trabajador vivir decorosamente de acuerdo con su cultura y nivel social. (Teóricamente es el salario mínimo legal).
2. Un salario adecuado debe tener en cuenta, la calificación profesional del trabajador.
3. Las condiciones en que el trabajador ejecuta su trabajo, de acuerdo al salario.
4. Considerar los méritos individuales no relacionados directamente con el desempeño propio del puesto.
5. Considerar el rendimiento individual del trabajador.
6. Es importante incluir la cooperación de el trabajador con el grupo, por departamento, etc.

Como se observa, estos factores pueden variar en gran medida de empresa a empresa por lo cual cada una de éstas debe contar con un sistema de salarios

¹³ LANHAN E. (1980) Valuación de puestos. México: Manual moderno.

particular a su situación, características, dificultades y medio en que actúa. Así mismo, cabe mencionar que un mismo sistema de salarios puede no ser bueno para dos empresas iguales.

Con objeto de poder hacer un estudio de los elementos a considerar en la estructuración de un sistema de salarios se cuenta con la técnica de Análisis de Puestos, la cual permite comparar las naturalezas de los puestos y tipos de trabajo, teniendo en cuenta todos los factores que intervienen tales como:

- A) Factores inherentes al trabajo: Deberes, responsabilidades, habilidad, condiciones en que se realiza el trabajo, contactos personales, esfuerzos necesarios, entre otros.

- B) Factores relacionados con el medio social: Posición social, nivel de vida, situación económica, relaciones humanas, aspectos intelectuales, etc.

TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Los métodos de recopilación de información son, primordialmente los procedimientos sistemáticos y estándares para la recopilación de datos con objetivo de buscar la verdad fáctica sin tomar en cuenta los valores y creencias del analista del puesto (Zorrilla A. S., 1984). Estos métodos de recopilación de información son los siguientes:

- a) Observación
- b) Entrevista
- c) Cuestionario

a) Observación

El método de observación se entiende como la vigilancia visual que se hace al sujeto, objeto o evento la cual puede llevarse a cabo en periodos de tiempo; para tal efecto es recomendable el realizar la observación del trabajador en su lugar de trabajo y que el Psicólogo realice la entrevista mientras está observando al sujeto, con el fin de hacer la observación más clara y entendible la explicación de éste.

b) Entrevista

La entrevista es un encuentro entre dos o más personas cara a cara con el fin primordial de obtener información de carácter formal con respecto al puesto en cuestión.

Para ahorrar tiempo en la entrevista, resulta de gran importancia una buena preparación con el fin de contar con los datos necesarios en un mínimo de tiempo.

Por lo general la entrevista consta de las siguientes partes:

Preparación:

- Investíguese el nombre del mejor trabajador y de su supervisor procurando aprenderse los nombres.
- Memorice las palabras técnicas utilizadas en el puesto.
- Evite al máximo posibles interrupciones.
- Procure realizar la entrevista en el lugar de trabajo ya que facilita posibles consultas.
- Procure ser objetivo en sus observaciones.

Iniciación:

- Se recomienda entablar relación amistosa en corto tiempo.
- Es importante explicar el propósito de la entrevista, asegurándose que quede entendido.
- Explique detalladamente cualquier duda que surja.

Desarrollo:

- Siga el orden del cuestionario.
- Ayude a comprender las preguntas, no a contestarlas.
- Efectúe una pregunta a la vez.
- En las preguntas abiertas, anote las respuestas hasta que quede claro lo que quiere decir el entrevistado.
- No se muestre impaciente o molesto.
- No haga comentarios personales.
- No interrumpa al sujeto mientras habla.
- Diferencie entre juicios personales y la tarea como tal.
- Recuerde que no analiza a la persona, sino al puesto.

Final:

- Elabore un resumen de la información obtenida.
- Contraste la información con el jefe inmediato.
- Cierre la entrevista.

c) Cuestionario

Por último, el siguiente método es el “cuestionario”, el cual se entiende como un sistema de preguntas que tiene la finalidad de obtener datos de una investigación.

Para que el registro de los datos por medio del cuestionario sea válido y confiable, es importante establecer ¿Qué información es la que se desea obtener?.

Así mismo, se deben tomar en cuenta los objetivos para los cuales se pretende aplicar, ya que dependiendo de dichos objetivos serán las preguntas que se deban abordar.

Los problemas que llegan a presentar los cuestionario son:

- a) La elaboración: deben ser redactados de manera comprensible y al mismo tiempo se pueda obtener los datos deseados.

- b) La redacción: Debe ser clara, ya que es innegable el hecho de que la comunicación escrita se dificulta más que la verbal para ser transmitida.

La combinación de varios métodos parece ser la práctica más recomendable, ya que verifica y complementa de forma precisa la participación tanto del jefe

inmediato superior como la de el trabajador. Pero la combinación óptima es la de cuestionario-entrevista-observación, ya que de ésta manera existirá una mayor confiabilidad, sin embargo en la práctica es común la utilización de una de éstas técnicas o bien la combinación de dos de ellas debido a los factores costo-tiempo.

Para analizar un puesto existen algunas estrategias, dos de éstas son:

- Profesiograma
- Sistema "HAY"

Profesiograma.

Existe una tarea cada vez que un ser humano hace un esfuerzo con una meta específica. Un ejemplo consiste en el conjunto de deberes, tareas y responsabilidades que requieren un servicio de un individuo.

Tipo de información que precisa.

Lo que más le interesa son: Aquellas características de trabajo que afecten de forma más significativa a la selección laboral, destacando ciertas habilidades o experiencias exigidas al sujeto. Estas aptitudes son las que se debe buscar al valorar al candidato. Por ello se tiene que reunir y ordenar información sobre las cualidades o características que indiscutiblemente le harán triunfar en su actuación, intentando traducir todas las características en rangos observables, es decir, aptitudes y

cualidades que son relativamente fáciles de identificar y de discriminar en los exámenes. Así, las exigencias físicas del trabajo serían, por lo tanto contrastadas con la habilidad física del candidato.

La experiencia del solicitante se valorará en los términos del tipo de experiencias que parecen imprescindibles para la tarea que queremos que ocupe el examinado.

Identificación de la tarea

Al recoger la información acerca de una tarea, el primer problema que se presenta es la identificación real de dicha tarea. Se sabe que los nombres de las tareas varían de modo notable en cada empresa y de una industria a otra. De esta forma, sucede que tareas distintas se denominen de la misma manera en diferentes lugares y de una forma inversa, el mismo nombre define ocupaciones muy diferentes en distintos sectores industriales.

Descripción de la tarea

Aquí se describen las operaciones que sucesivamente en la tarea se incluyan, señalando en cada una, lo que el sujeto hace, para que lo hace y cómo lo hace; indicando además, el tipo y grado de aptitudes, conocimientos y rasgos motivacionales que cada una parece exigir (Todo ello supone un previo "Análisis de Tareas" que permita contestar

a los puntos mencionados y que es la base, de todo trabajo de organización, de realización o valoración de tareas).

Sistema "HAY".

Con lo que respecta al sistema "HAY", el interés primordial de éste es la valuación de puestos; parte de que la descripción no pretende dar una explicación detallada de las actividades que se realizan en el puesto; por lo cual sería anticuado la presentación de una gran lista de responsabilidades y de la experiencia requerida para la realización de un puesto; éste sistema tiene como bases:

- a) "Un sistema de comparación de factores que parten de las descripciones cualitativas y cuantitativas del puesto.
- b) Cuenta con un sistema de medición universal que cualifica a los factores.
- c) Compara los elementos más comunes a todos los puestos.
- d) Adapta los límites y la progresión de los factores a las características objetivas de la empresa.
- e) Cuenta con sistemas de control para la determinación de lo adecuado de la valuación de puestos.
- f) Valúa una determinada estructura organizacional en el aquí y el ahora.

g) Requiere principalmente de la colaboración y el consenso de los directivos de la empresa para una adecuada valuación de los puestos".¹⁴

Este sistema se fundamenta en tres factores:

- Saber
- Pensar
- Actuar

Saber.

Consiste en especificar que conocimientos experiencias y habilidades requiere una persona para poder ocupar el puesto adecuadamente; es decir, es indispensable saber cual es el total de conocimientos que necesita poseer una persona para llevar a cabo todo lo que hay que hacer en el puesto y así alcanzar los resultados finales.

En lo que respecta al saber, existen dos divisiones, las cuales son los conocimientos y habilidades; éstos se catalogan en tres formas:

¹⁴ GAMA E. (1992) Bases para el análisis de puestos. México: Manual moderno.

Saber técnico: el cual se define como conocimientos teórico-prácticos necesarios en procedimientos, métodos y sistemas o bien, especialidades técnicas o científicas que resulten necesarias en el puesto.

Saber Gerencial: definido como los conocimientos necesarios para integrar, armonizar y coordinar actividades, funciones y objetivos, así como grupos de trabajo, para organismos y controlar las actividades de otro.

El saber en Relaciones Humanas: Se refiere a conocimientos y habilidades útiles para comprender, motivar y desarrollar a las personas con las que se tiene contacto en el trabajo.

Pensar.

Este punto se refiere a la actividad mental a desarrollar por parte del ocupante del puesto para poder definir, analizar y evaluar los problemas del puesto a los cuales se tenga que enfrentar, así como para poder encontrar las soluciones adecuadas. A éste factor lo componen dos variables:

Marco de referencia: Este abarca las reglas, procedimientos, métodos y principios que limitan, definen y regulan la actividad mental que se requiere.

Complejidad de problemas: Se refiere al grado de proceso mental necesario para encontrar las soluciones más viables a los problemas que pueda llegar a encontrar en el puesto.

Actuar.

Este punto pone en consideración las responsabilidades del puesto en cuanto a las acciones que el trabajador debe comprender y lo que debe lograr a través de éstas acciones.

El actuar está delimitado por tres variables.

Libertad de acción: Esto con respecto a las limitaciones que el ocupante del puesto debe tomar en cuenta para afrontar sus propias decisiones, tanto lo que se hace, así como la forma en que debe hacerse.

Impacto sobre los resultados: Se refiere a la manera en que las actividades del puesto, afectan a la consecución de los objetivos de toda la empresa. Dicho impacto se mide en términos del actuar, por lo tanto la información obtenida en una siempre afecta a la otra.

Magnitud de los resultados. Se refiere a la cantidad de responsabilidad que demanda el puesto al actuar.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

ENTREVISTA.

Ventaja:

Es posible auxiliar a los empleados cuando al describir su tarea, surge alguna confusión en cuanto a la forma que se está dando la explicación, haciéndose así posible una descripción más clara en el papel; se evitan errores que surgirían si los empleados mismos llenaran el formato; se hace posible el completar y precisar la información, ya que el contacto es verbal; permite discriminar los datos de importancia de los que no lo son, facilita la unificación de los términos.

Desventajas:

La entrevista consume demasiado tiempo; al considerar los honorarios del entrevistador como los del trabajador, se considera un método muy costoso.

CUESTIONARIO.

Ventajas:

La información que se obtienen de éste, reduce los tiempos considerablemente; la participación por parte de el trabajador es mayor, hace consientes de su propio puesto a aquellos que llenan el cuestionario.

Desventajas:

La construcción del cuestionario implica mucha dificultad para hacerlo una herramienta realmente útil, nunca se obtiene uniformidad de los datos; el formato requiere un conocimiento profundo de tecnicismos inherentes al puesto al hacer la interpretación de los datos y la corrección de la información es laboriosa.

COMBINACIÓN ENTREVISTA-CUESTIONARIO

Ventajas:

Con dicha combinación, se acrecenta la participación del personal; se logra una sistematización y uniformidad de la información obtenida; es posible el apoyarse en guías de la entrevista.

Desventajas:

Esta combinación implica incremento en tiempo y esfuerzo; al vaciar los datos y efectuar la estandarización de los mismos, la tarea se torna laboriosa.¹⁵

OBSERVACIÓN.

Ventajas:

Se cuenta con una sistematización, la información obtenida es susceptible de ser comparada, se hace posible la identificación de las variables que sustentan a las conductas en la organización.

¹⁵ GRADOS J. (1993) ob cit.

Desventajas:

Este método consume demasiado tiempo, es indispensable contar con especialistas y su costo relativo es alto.

SISTEMA "HAY".

Ventajas:

Se cuenta con una estandarización y uniformidad de los datos; este sistema facilita la valuación de puestos; resulta práctica su utilización.

Desventajas:

El sistema "HAY" es exclusivo de valuación, no de Análisis de Puestos; en México, "HAY y Asociados" tienen el derecho exclusivo para la implantación y mantenimiento del método, por lo cual deja marginadas a la mayoría de las empresas de su posible utilización por su consecuente alto costo. Este sistema emplea de forma considerable más tiempo considerando el entrenamiento que deben recibir los evaluadores.

ANÁLISIS DE PUESTOS PARA NIVEL EJECUTIVO

Como se ha manifestado anteriormente, al Análisis de Puestos es una herramienta de utilidad en las empresas, ésta importancia se acrecenta al tratarse de puestos ejecutivos, ya que estos puestos son determinantes, el rendimiento de los ejecutivos se convierte en una parte clave de la organización, pues son ellos quienes impulsan y administran todo el funcionamiento de la organización.

Por otro lado, el realizar un Análisis de Puestos a un empleado de nivel medio, no es lo mismo que hacerlo a un alto ejecutivo. Para llevar a cabo esto, es necesario considerar los siguientes factores:

*“Considerar el principio administrativo de **-el hombre adecuado para el puesto adecuado-** ya que parece ser que el análisis limitará al jefe la facilidad para actuar en forma eficiente. Lo que sucede es que al tratarse de un alto ejecutivo, los mínimos normales que pueden y deben exigirse son fácilmente superados o de hecho se desea y conviene que así lo sean por quien ocupa el puesto. Así por ejemplo, un gerente que se conforma con hacer lo estrictamente necesario y normal es mucho menos valioso que otro que hace innovaciones, reforma, desarrolla y mejora la empresa que le está encomendada. Un análisis sin considerar éstas características puede referirse sólo a mínimos superables que, por lo general, se desean rebasar.*

Con frecuencia, sobre todo en empresas de pequeña o mediana magnitud, un mismo hombre ocupa varios puestos o realiza en forma permanente ciertas funciones que de hecho no corresponderían a su puesto. Estos casos en un mismo análisis hay que contemplar las diversas funciones y hacer una descripción según la naturaleza de cada una de ellas.

Por último, la confusión entre la función que se realiza y el nivel o jerarquía que se tiene. Suele ocurrir que existen puestos con las mismas o muy parecidas funciones y difieren sólo en el nivel jerárquico, por ejemplo, que una gerencia general llame a un colaborador -Auxiliar de Gerente- cuando tal colaborador suele llamarse así mismo -Subgerente-”

Con estas reflexiones se ha pretendido explicitar la importancia y trascendencia del Análisis de Puestos en las organizaciones así como el papel decisivo del Psicólogo en la elaboración de éste.

Considerando los factores descritos de este capítulo y aplicando los conceptos teóricos al campo laboral se plantea la revisión y actualización del Análisis de Puestos para (uso de) Psicólogos propuesto por el Lic. G. García en el siguiente capítulo, dicha revisión se efectuará con enfoque conductual, con intención de eficientar dicho instrumento en el ámbito organizacional actual demandante de herramientas eficientes y eficaces que puedan generar oportunidades ágiles en la toma de decisiones de dirigentes empresariales y especialmente en Psicólogos.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

MÉTODO:

El presente estudio se define como descriptivo pues muestra la realidad en la cual los sujetos se desempeñan, de campo ya que el análisis se efectúa en medio natural para conocer sus estructuras y relaciones sociales (en el ámbito laboral), transversal dado que se realizó en un momento determinado (en el presente).

Este estudio se efectuó con una orientación conductual por lo que se eligió un diseño experimental de tipo funcional (A-B-A₁) línea base ⇒ intervención ⇒ seguimiento, con el análisis de puestos modificado como variable experimental.

Este diseño se conoce como prepueba-postprueba sin grupo testigo, en el rubro de diseños preexperimentales, dicho diseño exige el conocimiento previo (A) de los sujetos de estudio antes del tratamiento (B) y su comparación con lo observado (A₁) después del tratamiento. Este estudio se hace en un sólo grupo en el que se efectúa una prueba antes y otra después de introducir la variable independiente, tratamiento, (A-B-A₁) en este caso, el investigador compara las observaciones antes y después (SOSA, M.J. 1990).

POBLACIÓN:

Compuesta por treinta y seis aplicaciones del formato de análisis de puestos del Lic. Gerardo García M. (original), esta población fue una sola muestra, no probabilística, propositiva.

Para la evaluación del instrumento propuesto se consideraron nueve aplicaciones del análisis de puestos (modificado) dado que eran los que presentaban mayor número de reactivos con error definidos por método interjuez.

NOTA: Las aplicaciones fueron realizadas por alumnos de las materias de desarrollo de recursos humanos y programación de ambientes laborales de la carrera de Psicología en la Universidad Nacional Autónoma de México.

El instrumento se aplicó a sujetos que cubrían puestos de diferentes niveles jerárquicos en las organizaciones donde laboraban.

MATERIALES:

Para efecto del estudio se utilizaron los siguientes materiales:

- Análisis de puestos para (uso de) psicólogos propuesto por G. García. (72 reactivos)

- Formato destinado a recabar información para la evaluación del instrumento original.
- Análisis de puestos modificado. (56 reactivos)
- Instructivo para el llenado del análisis de puestos modificado.
- Formato destinado a recabar información para la evaluación del instrumento original.
- Formato destinado a recabar información para la evaluación del Instructivo para el llenado del análisis de puestos modificado.
- Análisis de puestos propuesta final. (53 reactivos)
- Instructivo para el llenado del análisis de puestos propuesta final.

PROCEDIMIENTO

Fase -A-

Se solicitó a los treinta y seis aplicadores, basándose en el formato de Análisis de Puestos para (uso de) Psicólogos "original" (véase anexo 1), el cual previamente aplicaron, respondieran al formato para recabar información para la evaluación del instrumento (Véase anexo 2), éste contenía setenta y dos reactivos y cinco reactivos de control (preguntas abiertas) los cuales fueron evaluados bajo el criterio científico del 90 % de confiabilidad (0.1 frecuencia relativa) de observaciones acumuladas al reactivo en los rubros de: redacción, diseño, prescindir del reactivo, incluir el ítem en otro reactivo y trivialidades del reactivo observado con excepción de los cinco ítemes de control, llevado a cabo con la técnica estadística de análisis simple con escala de medición nominal utilizando

la frecuencia acumulada como parámetro de evaluación (Zorrilla, A.S. 1987).

Tabla de distribución de frecuencias.

Reactivo	A	P	D	R	I	T	fa	fr	Factor de corrección modal
1	35	0	0	0	0	1	1	0.03	
2	24	1	1	5	3	2	12	0.33	Redacción
3	25	0	0	1	9	1	11	0.31	Incluir
4	32	0	0	0	3	1	4	0.11	Incluir
5	22	1	0	10	1	2	14	0.39	Redacción
6	22	2	0	6	6	0	14	0.39	Incluir/Redacción
7	28	0	0	0	8	0	8	0.22	Incluir
8	25	1	0	1	9	0	11	0.31	Incluir
9	21	6	0	4	1	4	15	0.42	Prescindir
10	32	0	0	1	3	0	4	0.11	Incluir
11	25	5	1	0	4	1	11	0.31	Prescindir
12	19	2	1	0	2	2	7	0.19	Incluir
13	23	8	0	1	2	2	13	0.50	Prescindir
14	28	1	2	1	4	0	8	0.22	Incluir
15	32	0	2	0	2	0	4	0.11	Diseño
16	23	0	4	0	7	2	13	0.50	Incluir
17	26	5	1	0	2	2	10	0.28	Prescindir
18	29	2	0	1	2	2	7	0.19	Incluir
19	28	4	1	1	1	1	8	0.22	Prescindir
20	29	1	1	4	0	1	7	0.19	Redacción
21	27	3	2	2	1	1	9	0.25	Diseño
22	17	0	8	8	0	3	19	0.53	Redacción/Diseño
23	16	2	1	5	9	3	20	0.56	Incluir
24	26	1	4	4	1	0	10	0.28	Redacción/Diseño
25	26	2	4	4	0	0	10	0.28	Redacción/Diseño
26	26	1	5	4	0	0	10	0.28	Diseño
27	24	2	3	5	1	1	12	0.33	Redacción
28	22	0	4	7	1	2	14	0.39	Redacción
29	25	1	1	7	2	0	11	0.31	Redacción
30	22	2	1	6	4	1	14	0.39	Redacción
31	24	5	0	2	4	1	12	0.33	Prescindir
32	25	0	0	9	1	1	11	0.31	Redacción
33	31	1	0	2	2	0	5	0.14	Redacción/Incluir
34	32	0	1	3	0	0	4	0.11	Redacción
35	23	6	0	2	3	2	13	0.50	Prescindir
36	22	5	0	3	4	2	14	0.39	Prescindir
37	26	3	0	4	2	1	10	0.28	Redacción
38	21	1	0	7	6	1	15	0.42	Redacción
39	24	1	0	9	1	1	12	0.33	Redacción
40	28	0	0	7	0	1	8	0.22	Redacción
41	28	0	4	4	0	0	8	0.22	Redacción/Diseño
42	30	0	1	5	0	0	6	0.17	Redacción

Reactivo	A	P	D	R	I	T	fa	fr	Factor de corrección modal
43	34	0	0	1	0	1	2	0.06	
44	30	0	3	3	0	0	6	0.17	Diseño/Redacción
45	27	1	4	3	0	1	9	0.25	Diseño
46	25	2	6	2	0	1	11	0.31	Diseño
47	28	1	5	2	0	0	8	0.22	Diseño
48	29	1	4	2	0	0	7	0.19	Diseño
49	28	0	2	3	2	1	8	0.22	Redacción
50	33	0	1	0	2	0	3	0.08	
51	35	1	0	0	0	0	1	0.03	
52	35	0	0	0	1	0	1	0.03	
53	34	0	0	0	2	0	2	0.06	
54	35	0	0	0	1	0	1	0.03	
55	35	0	0	0	0	1	1	0.03	
56	35	0	0	0	0	1	1	0.03	
57	35	0	0	0	1	0	1	0.03	
58	35	0	0	1	0	0	1	0.03	
59	35	0	0	1	0	0	1	0.03	
60	35	0	0	1	0	0	1	0.03	
61	34	1	0	0	0	1	2	0.06	
62	35	0	0	0	0	1	1	0.03	
63	24	10	0	2	0	0	12	0.33	Prescindir
64	33	1	2	0	0	0	3	0.08	
65	25	2	1	7	1	0	11	0.31	Redacción
66	27	0	1	7	0	1	9	0.25	Redacción
67	35	0	0	0	0	1	1	0.03	
68	35	1	0	0	0	0	1	0.03	
69	35	1	0	0	0	0	1	0.03	
70	35	1	0	0	0	0	1	0.03	
71	35	0	1	0	0	0	1	0.03	
72	35	0	0	1	0	0	1	0.03	
73	34	1	0	1	0	0	2	0.06	
74	34	1	0	1	0	0	2	0.06	

Categorías:

A. Aceptable.

P. Prescindir.

D. Diseño.

R. Redacción.

I. Incluir.

T. Trivialidad.

fa. frecuencia acumulada de categorías de factores de corrección.

fr. frecuencia relativa (n_i/N_i donde n_i —número de casos o frecuencia acumulada por ítem, N_i —total de casos). (HERNÁNDEZ, et. al. 1991).

Una vez detectados y verificados los reactivos con una frecuencia acumulada por reactivo mayor o igual al 4 (0.1 de frecuencia relativa) de ocurrencia en los factores antes mencionados se procedió a la depuración de los mismos. Esta depuración se efectuó con base en la incidencia puntual del factor modal evaluado por reactivo con excepción de las preguntas de control.

La modificación del diseño del reactivo base se elaboró considerando el grado de expertiz de los investigadores, las bases históricas de los análisis de puestos aplicados, la experiencia educacional del proceso de programación de ambientes laborales y desarrollo de recursos humanos I, así como la *validación interjuez con expertos en la materia de análisis de puestos de reconocidas universidades y del campo laboral específico (Psicólogos)*.

Con estos antecedentes se realizó la primera modificación al análisis de puestos para (uso de) psicólogos de G. García, quedando constituida esta modificación con 56 reactivos que engloban la totalidad de las áreas incluidas en el instrumento original (véase anexo 3), dando oportunidad al diseño del instructivo de llenado para dicho instrumento (cabe señalar que la aplicación del instrumento original careció de instructivo de

llenado), lo cual pretende agilizar la aplicación del mismo obteniendo una substancial reducción del tiempo de aplicación (véase anexo 5).

El instructivo de llenado consistió en una ejemplificación de cada uno de los reactivos.

Fase -B-

En esta fase se procedió a analizar el puesto de nueve sujetos de la población inicial, (ya que eran los que presentaban mayor dificultad en el proceso de llenado, ésto significa los análisis de puestos que presentaban mayor número de reactivos con error).

En estas aplicaciones se utilizó el instrumento corregido (véase anexo 3), el formato corregido de evaluación (véase anexo 4), el instructivo de llenado (véase anexo 5) así como una pequeña evaluación del mismo (véase anexo 6).

Una vez obtenidas las respuestas se elaboraron las tablas de distribución de frecuencias, las cuales contenían los resultados de correcciones y/o modificaciones por efectuar al formato corregido y al instructivo respectivo.

Con base en las respuestas obtenidas por los aplicadores, implícitas en el instrumento y proporcionadas por el sujeto ocupante del puesto, se procedió a efectuar las correcciones pertinentes, siguiendo el

procedió a efectuar las correcciones pertinentes, siguiendo el procedimiento descrito en la fase -A- al instrumento de análisis de puestos, encontrando que 16 de los reactivos del instrumento modificado son susceptibles de mejora.

Tabla de distribución de frecuencias del instrumento modificado

Reactivo	A	P	D	R	I	T	fa	fr	Factor de corrección modal
1	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
2	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
3	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
4	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
5	8	0	1	0	0	0	1	0.11	Diseño
6	8	0	1	0	0	0	1	0.11	Diseño
7	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
8	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
9	7	0	2	0	0	0	2	0.22	Diseño
10	8	0	1	0	0	0	1	0.11	Diseño
11	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
12	6	0	3	0	0	0	3	0.33	Diseño
13	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
14	7	0	1	1	0	0	2	0.22	Diseño/Redacción
15	5	0	3	0	1	0	4	0.44	Diseño/Incluir
16	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
17	8	0	0	0	1	0	1	0.11	Incluir
18	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
19	7	0	0	2	0	0	2	0.22	Redacción
20	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
21	8	0	1	0	0	0	1	0.11	Diseño
22	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
23	8	0	1	0	0	0	1	0.11	Diseño
24	8	0	0	1	0	0	1	0.11	Redacción
25	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
26	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
27	8	0	1	0	0	0	1	0.11	Diseño
28	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
29	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
30	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
31	8	0	0	1	0	0	1	0.11	Redacción
32	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
33	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
34	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
35	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
36	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
37	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
38	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
39	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
40	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
41	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
42	9	0	0	0	0	0	0	0.00	

Reactivo	A	P	D	R	I	T	fa	fr	Factor de corrección modal
43	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
44	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
45	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
46	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
47	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
48	8	0	1	0	0	0	1	0.11	Diseño
49	8	0	0	1	0	0	1	0.11	Redacción
50	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
51	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
52	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
53	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
54	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
55	9	0	0	0	0	0	0	0.00	
56	9	0	0	0	0	0	0	0.00	

Categorías:

A. Aceptable.

P. Prescindir.

D. Diseño.

R. Redacción.

I. Incluir.

T. Trivialidad.

fa. frecuencia acumulada de categorías de factores de corrección.

fr. frecuencia relativa (n/N_i donde n -número de casos o frecuencia acumulada por item, N -total de casos). (HERNÁNDEZ, et. al. 1991).

Para efectuar correcciones al instructivo de llenado se fundamentó en la tabla de distribución de frecuencias elaborada para tal efecto, considerando el 10% de frecuencia acumulada por reactivo observado para realizar alguna modificación (90 % de confiabilidad), encontrando

áreas de oportunidad en la mayoría los reactivos del instructivo, procediendo así a la revisión y depuración de éste, en los mismos términos que el instrumento de análisis de puestos .

Tabla de distribución de frecuencia del instructivo de llenado

Reactivo	A	R	fa	fr	Reactivo	A	R	fa	fr
1	8	1	1	0.11	15	8	1	1	0.11
2	8	1	1	0.11	16	8	1	1	0.11
3	8	1	1	0.00	17	8	1	1	0.11
4	7	2	2	0.22	18	9	0	0	0.00
5	8	1	1	0.11	19	9	0	0	0.00
6	6	3	3	0.33	20	9	0	0	0.00
7	6	3	3	0.33	21	7	2	2	0.22
8	8	1	1	0.11	22	9	0	0	0.00
9	4	5	5	0.55	23	9	0	0	0.00
10	8	1	1	0.00	24	9	0	0	0.00
11	8	1	1	0.11	25	8	1	1	0.11
12	4	5	5	0.55	26	8	1	1	0.11
13	8	1	1	0.11	27-30	9	0	0	0.00
14	8	1	1	0.11	31-36	8	1	1	0.11

Categorías:

A.- Aceptado.

R.- Rechazado, Redacción y/o claridad.

fa. frecuencia acumulada de categorías de factores de corrección.

fr. frecuencia relativa (n/N_i donde n -número de casos o frecuencia acumulada por ítem, N_i -total de casos). (HERNÁNDEZ, et. al. 1991).

De las correcciones del formato corregido, se obtuvo un formato final, al cual por medio del método de análisis de objetivos por reactivo se modificará el instrumento modificado para obtener una propuesta final del análisis de puestos para (uso de) psicólogos.

Fase -A1-.

En esta fase se elaboraron todas las correcciones propuestas al análisis de puestos para (uso de) psicólogos modificado y al instructivo de llenado del mismo.

Para efectuar las modificaciones al instrumento aunadamente de los resultados de las tablas de frecuencia se realizó un análisis por objetivo de cada reactivo eliminando los reactivos que cubrieran el mismo objetivo y aquellos objetivos que pudieran ser inferidos de acuerdo con otro ítem, como se presenta a continuación:

Cuadro de objetivos por reactivo del instrumento modificado.

Reactivo	Objetivo	Observaciones
1	Identificar nombre de la empresa. Identificar domicilio de la empresa.	
2	Identificar giro y actividad de la empresa	
3	Identificar nombre del puesto, nivel jerárquico y clave de identificación.	
4	Identificar costo económico del puesto.	
5	Identificar tipo de puesto, contrato y número de empleados en el mismo puesto.	
6	Identificar jornada normal de trabajo y posibles jornadas extras.	
7	Identificar nivel jerárquico	Se puede inferir del reactivo 3
8	Identificar objetivo general del puesto	
9	Especificar tareas y/o actividades diarias, periódicas y eventuales	

Reactivo	Objetivo	Observaciones
10	Identificar información del puesto para el desempeño del mismo.	
11	Identificar información emitida por puesto	
12	Identificar maquinaria, aparato y/o instrumentos que requiere el puesto, dominio de éstos y porcentaje de tiempo utilizado en cada uno de ellos.	
13	Identificar los conocimientos indispensables que requiere el puesto, así como la fuente en la cual se pueden obtener.	
14	Identificar el grado académico requerido para el puesto.	
15	Identificar tipo de experiencia requerida en el puesto, así como el tiempo requerido para desarrollar normalmente la actividad.	
16	Identificar tipo de bienes responsabilidad el puesto.	
17	Identificar si el puesto tiene responsabilidad sobre valores y monto de éstos.	
18	Identificar puestos a los que se supervisa, número de personas, grado de supervisión ejercida y porcentaje de tiempo de supervisión.	
19	Identificar puestos (no supervisor) que dirigen el trabajo del puesto.	Se incluye en el reactivo 20
20	Identificar condiciones y grado de supervisión bajo las cuales se efectúa el trabajo.	
21	Identificar si en el puesto se manejan datos confidenciales, cuales, con qué frecuencia y consecuencias para la empresa.	
22	Identificar contacto del puesto con el público, el tipo y consecuencias para la empresa.	
23	Identificar errores frecuentes en el puesto	
24	Identificar localización física de desarrollo de actividades (más de un 60 %).	
25	Identificar las condiciones ambientales bajo las cuales se desarrolla el trabajo.	Se incluye en el reactivo 26
26	Identificar condiciones físico-ambientales bajo las cuales se desarrolla el trabajo.	
27	Identificar el espacio(s) físicos en que se desarrolla la actividad del puesto en porcentaje.	

Reactivo	Objetivo	Observaciones
28	Identificar la posición física del ocupante del puesto.	
29	Identificar los accidentes físicos a que se está expuesto.	
30	Identificar tipos de enfermedades a que se expone.	
31	Identificar políticas de los conocimientos indispensables para el puesto.	
32	Identificar políticas de experiencia mínima para el puesto.	
33	Identificar políticas sobre el estado civil para el puesto.	
34	Identificar políticas sobre el sexo para el ocupante del puesto.	
35	Identificar políticas sobre idiomas necesarios para el puesto y dominio requerido.	
36	Identificar políticas de escolaridad mínima requerida por el puesto.	
37	Identificar políticas sobre nacionalidad preferente para el puesto.	
38	Identificar políticas de edad mínima y máxima para el ocupante del puesto.	
39	Identificar políticas sobre sueldo mínimo y máximo asignado al puesto.	
40	Identificar políticas sobre documentación necesaria para el ingreso al puesto.	
41	Identificar políticas de residencia del puesto.	
42	Identificar políticas sobre viajes del puesto.	
43	Identificar políticas de horario del puesto.	
44	Identificar políticas contratación para el puesto.	
45	Identificar políticas de requisitos físicos necesarios para el ocupante del puesto.	
46	Identificar políticas sobre cualidades intelectuales deseables para el puesto.	
47	Identificar políticas sobre conductas deseables para el ocupante del puesto.	
48	Identificar políticas sobre objetivos importantes para el puesto.	
49	Identificar el nombre del entrevistado.	
50	Identificar el nombre genérico del puesto.	

Reactivo	Objetivo	Observaciones
51	Identificar antigüedad del ocupante en la empresa.	
52	Identificar antigüedad del ocupante en el puesto.	
53	Identificar la fecha en que se aplicó el formato de análisis de puestos.	
54	Identificar nombre y puesto del analista que aplicó.	
55	Validar el análisis del puesto por el puesto inmediato superior.	
56	Validar el análisis del puesto por el ocupante.	

Con los análisis efectuados anteriormente se propone el análisis de puestos para (uso de) psicólogos (véase anexo 7) compuesto por 53 reactivos que incluyen el total de las áreas abordadas por el instrumento original. Así como el instructivo de llenado del mismo con las modificaciones pertinentes que cubren las necesidades de los aplicadores, cambiando el enfoque de ejemplificación a el enfoque de explicitación de la información a incluir por cada reactivo (véase anexo 8).

Con lo anterior queda explicitado el procedimiento seguido para la actualización del análisis de puestos para (uso de) psicólogos.

En el capítulo siguiente se plantearán los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento citado así como algunas recomendaciones y sugerencias.

CAPÍTULO IV

EXPRESIÓN DE RESULTADOS

EXPRESIÓN DE RESULTADOS

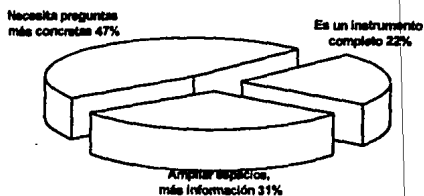
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la revisión y actualización del análisis de puestos para (uso de) psicólogos propuesto en este documento.

Cuadro comparativo de reactivos abiertos en el instrumento de análisis de puestos para (uso de) psicólogos original y propuesto.

Reactivo	Categoría de respuesta	Instrumento original	Instrumento propuesto
¿Cuáles aspectos considera, deberían estar incluidos en el formato?	a) Es necesario ampliar los espacios de contestación y anexar más información.	8	0
	b) Es un instrumento completo.	11	9
	c) Preguntas más concretas.	17	0
¿La información que se obtiene puede ser vaciada fácilmente en el perfil de puestos?	a) Se facilita.	19	9
	b) La redacción la dificulta.	8	0
	c) El número de reactivos la dificulta.	9	0
¿El análisis de puestos es una herramienta utilizable para el psicólogo del trabajo?	a) Útil pero la extensión y lo laborioso lo complican.	13	0
	b) Útil porque abarca todos los aspectos necesarios.	19	9
	c) No útil por la extensión y el tiempo que consume.	4	0
Tiempo real de entrevista utilizado para el análisis de puestos	Tiempo promedio en horas de aplicación.	8.80 hrs.	3.55 hrs.
¿El instructivo cumple con la finalidad de facilitar el correcto llenado del instrumento?	a) Se requiere de información clara para el llenado.	11	0
	b) No se cuenta con instructivo.	19	0
	c) Sí cumple la finalidad.	6	9

Se encontró que al preguntar por los aspectos importantes para el formato que el aplicador considera deberían estar incluidos en éste, al aplicar el instrumento propuesto el 100% lo consideró completo.

Aspectos incluidos en el formato original

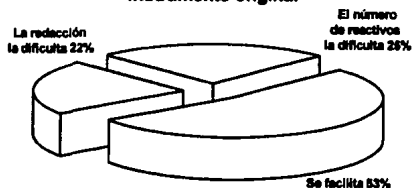


Aspectos incluidos en el formato propuesto



Se encontró que al preguntar por la facilidad de vaciar la información en otras herramientas del psicólogo como es el perfil del puesto, el aplicador considera se facilita el vaciado en un 100%.

**Facilidad de vaciar información a
otras herramientas.
Instrumento original**

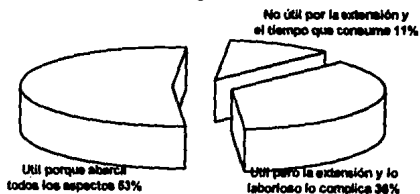


**Facilidad de vaciar información a
otras herramientas.
Instrumento propuesto**



Se encontró que al preguntar por la utilidad de este análisis de puestos para el trabajo del psicólogo el aplicador considera en 100% la utilidad de esta herramienta.

Utilidad del formato de análisis de puestos para (uso de) psicólogos original

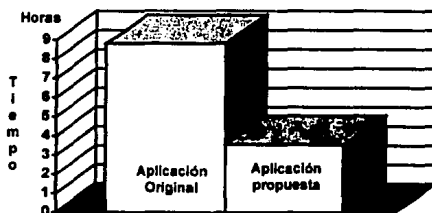


Utilidad del formato de análisis de puestos para (uso de) psicólogos propuesto



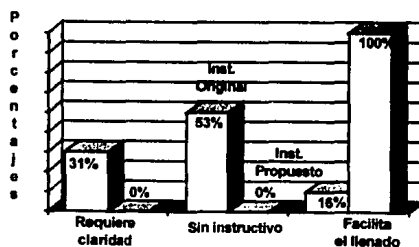
Al evaluar el tiempo real de aplicación, se encontró una sensible disminución representada por un ahorro del 59.66% de tiempo real de aplicación del análisis propuesto con respecto al original.

Tiempo de aplicación de instrumentos



Al solicitar la evaluación del instructivo de llenado del análisis de puestos, sobre la utilidad y facilitación de éste al vaciado de información, los aplicadores consideraron en un 100% que cumple con dicha finalidad.

Facilitación del llenado con el instructivo



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es importante reconocer que el análisis de puestos es una herramienta dinámica y como se mencionó en el planteamiento de este trabajo en básica para los psicólogos.

Con esta idea se revisó, analizó, actualizó y mejoró el instrumento de análisis de puestos, obteniendo resultados positivos en las aplicaciones del instrumento propuesto con respecto al instrumento original.

El caso concreto de esta propuesta genera como resultado un instrumento (análisis de puestos) objetivo pues está constituido por estímulos sencillos y fáciles de comprender, confiable por presentar información exacta y consistente, además la confiabilidad garantiza la estabilidad temporal de la herramienta así como la homogeneidad de los reactivos incluidos a lo largo del instrumento, ésto es, que el análisis de puestos tiene consistencia interna, y válido por que mide lo que pretende medir, en este caso el análisis de las actividades significativas, las relaciones, requisitos y condiciones del puesto. Asimismo el análisis de puestos para (uso de)

psicólogos propuesto, es una herramienta estandarizada, éstos es, se utilizan normas iguales de aplicación para todos los sujetos.

Por lo expuesto anteriormente se cumple con el objetivo planteado de analizar, revisar y actualizar el análisis de puestos para (uso de) psicólogos del Lic. Gerardo García M., así como proponer mejoras al mismo.

Los resultados arrojados por la aplicación del instrumento propuesto demuestran que:

- Los aplicadores del análisis de puestos consideran que es un instrumento completo.
- Es una base de utilidad antecedente para elaborar otras herramientas necesarias para la labor profesional del psicólogo.
- Disminuye considerablemente el tiempo de aplicación con respecto al instrumento original.
- Es necesario contar con una guía de llenado del instrumento, que oriente la correcta elaboración del análisis de puestos.

Con lo anterior quedan demostradas las hipótesis de trabajo sobre la facilidad de llenado, comprensión y rapidez que ofrece el análisis de puestos propuesto reduciendo el tiempo de aplicación y mejorando la claridad de la información vertida en éste, así como la agilización del llenado de dicho análisis con ayuda del instructivo diseñado para tal efecto.

Es importante notar que este estudio fue realizado con un población reducida con características particulares por lo cual sólo se puede hacer inferencias con poblaciones similares.

La experiencia de los investigadores en este estudio fue que: en las diferentes empresas donde se solicitó información sobre la utilización del instrumento de estudio, se encontró que las herramientas de análisis de puestos son diferentes con respecto al formato, áreas de estudio, extensión, desglose y completud de información, siendo estas herramientas más pequeñas y ágiles, principalmente en los niveles directivos.

Las expectativas generadas por esta investigación fueron satisfactorias, ya que se logró recopilar una revisión sólida que conjunta aspectos teórico-prácticos para

generar una herramienta útil para el ejercicio profesional del psicólogo la cual representa un ahorro económico en la operatividad del instrumento.

Es importante considerar para próximas investigaciones ampliar el marco muestral de la población a estudiar, para poder hacer inferencias tácitas al respecto de las herramientas utilizadas, así como integrar un equipo multidisciplinario para el análisis de instrumentos que afecten el desarrollo laboral de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ALATORRE R. Javier (1991). Criterios para la elaboración de documentos psicológicos. México: FP, UNAM.
- ARANA, F. (1980). Método experimental para principiantes. México: Joaquin Mortiz.
- ARDEN, R.W. (1972). Manual de Adiestramiento y consulta para el análisis de puestos. México: Trillas.
- ARIAS, Galicia F. (1990). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- ARIAS, Galicia Fernando (1978). Introducción a la técnica de la investigación en ciencias de la administración del comportamiento. México: Trillas.
- ARIAS, Galicia Fernando (1980). La psicología como ciencia y como profesión. México: Trillas.
- BAENA, Paz. G. (1982). Instrumentos de investigación. México: Editores Mexicanos Unidos.
- BROWN, C. J. A. (1982). La Psicología Social en la Industria. México: Fondo de Cultura Económica.
- BROWN, G. F. (1980). Principios de la medición en Psicología Educación. México: El Manual Moderno.
- CAMPBELL, D. (1973). Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación psicológica y social. Argentina: Amorrortu.
- COHEN, C. (1987). Como seleccionar nuestro personal. México: Limusa.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (1995), México, Porrúa.
- CRAIG, JR. Metze L.P. (1982). Métodos de la investigación psicológica. México: Interamericana.

- CHIAVENATO, I. (1990). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
- CHRUDEN, J. H. y Sherman, W. A. (1986). Administración de personal. México: C.E.C.S.A.
- DAVIS, K. y Werther, W. B. Jr. (1982). Dirección de personal y recursos humanos. México: McGraw Hill.
- FACULTAD DE PSICOLOGÍA (1990). Comunicación y documentación en psicología. México: UNAM.
- FACULTAD DE PSICOLOGÍA (1990). Investigación en psicología. México: UNAM.
- FLEISHMAN, A. y Bass, A. R. (1976). Estudios de psicología industrial y del personal. México: Trillas.
- GAMA, E. (1992). Bases para el análisis de puestos. México: Manual moderno.
- GARCÍA, Molina Gerardo. (1984) Análisis de puestos para (uso de) psicólogos. México: FP UNAM. (Tesis)
- GRADOS, E. J. (1993). Inducción, reclutamiento y selección. México: Manual moderno.
- GRADOS, E. J. A. (1985). Temas y técnicas de psicología del trabajo. México: UNAM, 2.
- GRADOS, E.J. (1983). Calificación de méritos. México: Trillas.
- HERNÁNDEZ, et al, (1983). Administración de personal. México: Iberoamericana.
- HERNÁNDEZ, et al, (1990). Aprendizaje y memoria. México: FP. UNAM.
- HERNÁNDEZ, R. et al. (1991). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- HUSE, E. F. y Bowditch, J. L. (1980). El comportamiento humano en la organización. México: Fondo Educativo Interamericano.

- JIMÉNEZ, O. A. (1976). Análisis experimental de la conducta. México: Trillas.
- JIMÉNEZ, O. A. (1993). Como entrenar en selección por objetivos. México: FP. UNAM.
- JIMÉNEZ, O. A. (1990). Programación de ambientes laborales. México: FP. UNAM.
- KATZ, D. y Kahn, L. R. (1981). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.
- KERLINGER, N. F. (1975). Investigación del comportamiento. México: Mc. Graw Hill.
- KOONTZ, H. y O'Donnell, C. (1985). Administración. México: McGraw Hill.
- LANHAN, E. (1980). Valuación de puestos. México: CECSA.
- LAWRENCE, P. R. y Lorsch, J. W. (1973). Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción. Colombia: Fondo Educativo Interamericano.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO. (1995) México: Secretaría del trabajo y previsión social.
- MARÍN, M. y Puga M. (1994). Disposición al cambio en ejecutivos de alto nivel. México: FP. UNAM (tesis)
- MATEU, B. M. y Quiñones, V. E. (1986). Tendencias tradicionales versus nuevas tendencias en psicología de las organizaciones. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 1 (2), 115-120.
- Mc CONNELL, J.V. (1988). Psicología. México: Mc Graw Hill.
- MCBEATH, g. (1981). Organización y planeación de recursos humanos. México: Logos consorcio.
- MÉNDEZ, M. (1977). Suscinta revisión del análisis de puestos. México: FP. UNAM.
- MERANI, A. (1979). Diccionario de psicología. México: Grijalbo.
- MILLS, Richard (1982). Estadística para economía y administración. México: Mc Graw Hill.

- MORALES, M^a Luisa (1990). Psicometría aplicada. México: Trillas.
- MÜNCH, G. L. (1993). Fundamentos de Administración. México: Trillas.
- NETER, Wasserman, Whitmore (1973). Fundamentos de estadística para negocios y economía. México: CECSA.
- ODIORNE, S. G. (1987). Administración por objetivos. México: Limusa.
- PÉREZ, V. V. M. y Fernández, R. M. (1985). La evaluación organizacional. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 1 (1), 18-35.
- PICK, S. y López, A. L. (1988). Cómo investigar en ciencias sociales. México: Trillas.
- PIGORS, Mayers (1979). Administración de personal. México: CECSA.
- PUGA, M. Carlos. (1991). Elaboración de un instrumento de medición. México: FP, UNAM.
- PUGA, M. Carlos (1994). Estructura de documentos. México: FCA. UNAM.
- REYES, C. Ma. C. (1975) Elaboración de un manual de análisis de puestos. México: FP, UNAM. (tesis).
- REYES, P. (1988). Análisis de puestos. México: Limusa.
- RIVERA, Martínez N. (1981). La comprobación científica. México: Trillas.
- ROBBINS, P. S. (1987). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ G. (1972). Estudio de la valoración de puestos efectuado en una empresa del estado de México. México: FP.UNAM (tesis).
- ROMERO, B. S. (1977). La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. México: CECSA.
- SCHEIN, H. E. (1982). Psicología de la organización. Colombia: Prentice Hall Internacional.

- SEXTON, P. W. (1985).** Teorías de la organización. México: Trillas.
- SIEGEL, L. y Lane I. M. (1984).** Psicología de las organizaciones industriales. México: C.E.C.S.A.
- SMITH, C. y Wakeley, H. (1972).** Psicología de la conducta industrial. México: Mc Graw Hill.
- SOSA, M.J. (1990).** Método científico. México: SITESA.
- STATON, S. E. (1990).** Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. México: Limusa.
- TECLA, J. A. (1982).** Teoría, métodos y técnicas en la investigación social. México: Trillas.
- TERRY, G. R. (1989).** Principios de administración. México: CECSA.
- TIFFIN J., Mc Cormick E. (1986).** Sicología industrial. México: Diana.
- TORMS, CH. A. (1990).** Modelos del proceso de investigación científica. México: FP. UNAM.
- WAINERMANH, Catalina. (1976).** Escalas de medición en ciencias sociales. Buenos Aires: Nueva Visión.
- WILLIAM, G. C. (1965).** Diseños experimentales. México: Trillas.
- ZINZER, O. (1992).** Psicología experimental. México: Mc Graw Hill.
- ZORRILLA, Arena S. (1984)** Introducción a la metodología de la investigación. México: Océano.

GLOSARIO

GLOSARIO

ANÁLISIS DE PUESTOS: Proceso de determinación por observación, entrevista, estudio y definición descriptiva, sistemática, clara topológica, temporal y situacional de las actividades significativas del trabajador, separando las partes que integran un todo, con le fin de estudiar independientemente cada una de ellas y las relaciones que existen entre las mismas, determinando los requisitos (conocimientos, experiencias y habilidades) y las condiciones ambientales y que privan en el sistema para su óptimo desempeño.

ANTECEDENTES: Evento tarea y/o información que da inicio a una conducta.

CONDUCTA: Descripción de función o tarea.

CONSECUENTE: Cambio en el ambiente producido como resultado de la conducta, previsto en la tarea.

DINÁMICA ORGANIZACIONAL: Proceso donde se gesta el cambio.

EXPERIENCIA DEL APLICADOR: Grado de dominio sobre los términos que se manejan en el formato de análisis de puestos por el aplicador.

ITEM: Reactivo, estímulo.

PUESTO: Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal.

ANEXO 1

ANÁLISIS DE PUESTOS ORIGINAL

ANÁLISIS DE PUESTOS ORIGINAL

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1.- Nombre de la institución: _____

2.- Rama o giro:

a) _____ bancaria

b) _____ industrial

c) _____ comercial

d) _____ servicios

e) _____ sector público

f) _____ pesquera

g) _____ agrícola

h) _____ otra (especifique) _____

3.- Actividad: _____

4.- Domicilio: _____

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

5.- Nombre del puesto: _____

a) clave: _____

b) nivel jerárquico o escalafonario: _____

c) Secretaría: _____

d) subsecretaría: _____

e) dirección o gerencia: _____

f) división: _____

g) departamento: _____

h) sección: _____

i) mesa: _____

j) coordinación y/o staff: _____

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

7.- Sueldo mensual: \$ _____

8.- Compensaciones: \$ _____

* ¿Bajo que condiciones se reciben esas compensaciones?

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

* En caso afirmativo:

a) En la empresa: _____

b) Fuera de ella: _____

10 El puesto es:

a) de confianza

b) sindicalizado

c) otro (especifique) _____

11.- Tipo de puesto:

a) de oficina

b) mantenimiento

c) especializado

d) de supervisión

e) operario

f) ejecutivo

g) semiejecutivo

h) secretarial

i) otro (especifique) _____

12.- Número de empleados en el puesto:

_____ hombres

_____ mujeres

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

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

Nombre del empleado

Funciones diferentes

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

15.- Jornada normal de trabajo:

a) Días: de _____ a _____

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

16.- Horas extra por semana:

a) Días en que regularmente ocurren esas horas : _____

b) Cantidad máxima de horas por día: _____

17.- Puestos inmediatos inferiores:

a) _____

b) _____

c) _____

18.- Puesto del jefe inmediato superior: _____

19.- Sus reportes los dirige a:

Puestos

para (asunto)

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

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

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

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

--

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

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

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

A. ACTIVIDADES DIARIAS.

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

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS.

Trabajos que tienen que entregarse en un tiempo fijo: cada tres días, cada semana, cada mes, cada semestre, cada año, etc., indicando la periodicidad de cada tarea. La numeración de las tareas debe continuar a partir de la última de las actividades diarias.

TAREA NOMBRE:	TIEMPO APROX:
ANTECEDENTE:	
CONDUCTA:	
CONSECUENTE:	

TAREA NOMBRE:	TIEMPO APROX:
ANTECEDENTE:	
CONDUCTA:	
CONSECUENTE:	

c. ACTIVIDADES OCASIONALES O EVENTUALES:

Enuncie las tareas que rara vez le encomienda, o aquellas que son propias de puestos ejecutivos y que no están sujetas a una periodicidad fija.

TAREA	NOMBRE:	TIEMPO APROX:
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		

TAREA	NOMBRE:	TIEMPO APROX:
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		

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

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

ANEXO I ANÁLISIS DE PUESTOS ORIGINAL

TAREA

OBJETIVO:

TAREA

OBJETIVO:

TAREA

OBJETIVO:

TAREA

OBJETIVO:

TAREA

OBJETIVO:

TAREA

OBJETIVO:

24.- Información recibida en el puesto:

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

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO QUE LO ENVÍA	PERSONA O PUESTO QUE LO ENVÍA	USO O TRAMITE

25.- Información emitida en el puesto:

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

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

CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN

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

TAREA 1 Elaboración de cheque				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.
Máquina de escribir mecánica o eléctrica.	X			60 %

TAREA				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.

TAREA				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.

TAREA				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.

TAREA				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.

TAREA				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.

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

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

TAREA	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACIÓN?

TAREA	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACIÓN?

TAREA	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACIÓN?

TAREA	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACIÓN?

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

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

IDIOMA	LEERLO	ESCRIBIRLO	TRADUCIRLO	HABLARLO	DOMINARLO

EXPERIENCIA.

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

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

31.- Experiencia previa requerida:

- a) Menos de un mes.
- b) De 2 a 6 meses.
- c) De 7 a 12 meses.
- d) De 1 a 2 años.
- e) De 2 a 4 años.
- f) De 4 a 6 años.
- g) De 6 a 10 años.
- h) Otra (especifique) _____

RESPONSABILIDAD EN BIENES

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

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

- a) Escritorio - silla.
- b) Teléfono.
- c) Máquina de escribir.
- d) Papelera.
- e) Archivo.
- f) Herramientas.
- g) Otros (especifique) _____

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

* ¿Por cuánto? \$ _____

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN

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

PUESTO	NO. DE PERSONAS	SUPERV. COMPLETA	SUPERV. PARCIAL	SUPERV. DE VERIFICACIÓN	% DE TIEMPO
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

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

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

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

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

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

* En caso afirmativo:

Nombre: _____

Puesto: _____

¿Con qué frecuencia? _____

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

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

RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES

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

* Sí No

* En caso afirmativo:

a) ¿A cuáles? _____

b) su trabajo lo realiza:

- 1) Normalmente con datos confidenciales.
- 2) Ocasionalmente con datos confidenciales.
- c) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción? _____

RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PÚBLICO

40.- En el desempeño de su puesto, ¿Tiene contacto con el público?

*Sí No

*En caso afirmativo:

a) Tipo de contacto:

- 1) Personal.
- 2) Telefónico.
- 3) Por correspondencia:

b) ¿Qué daño podría causar un mal trato a estas personas? _____

RESPONSABILIDAD SOBRE MÉTODOS DE TRABAJO

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

CAUSA	TIPO DE ERROR	EFFECTOS

42.- Los resultados de su trabajo afectan:

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

MEDIO AMBIENTE

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

ASPECTO	NIVEL			
	PESIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
ILUMINACIÓN				
VENTILACIÓN				
LIMPIEZA				

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

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

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

LUGAR	75%-100%	50%-74%	25%-49%	MENOS DE 25%
INTERIOR				
EXTERIOR				
ENTRA Y SALE				
EN VEHÍCULO (AUTOBÓS, AUTOMÓVIL, ETC.)				

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

POSICIÓN	75%-100%	50%-74%	25%-49%	MENOS DE 25%
AGACHADO				
DE RODILLAS				
VOLTEANDO				
PARADO (A)				
ARRASTRÁNDOSE				
SUBIENDO				
BALANCEÁNDOSE				
CORRIENDO				
EMPUJANDO				
JALANDO .				
TRABAJANDO CON LOS DEDOS				
SENTADO (A)				
OTRAS (ESPECIFIQUE)				

47.- En su trabajo está expuesto (a) a:
(marque con una "X" la posibilidad de ocurrencia)

ACCIDENTE	ELEVADA 75%-100%	CONSIDERABLE 50%-74%	ESCASA 25%-49%	REMOTA MENOS DE 25%
CAÍDAS				
CHOQUES ELÉCTRICOS				
MUTILACIONES				
ENVENENAMIENTO				
QUEMADURAS				
GOLFES				
GOLFES				
RASPADURAS				
OTROS (ESPECIFIQUE)				

48.- Enfermedades a las que está expuesto (a) en su trabajo:
(marque con una "X" la posibilidad de contraerlas)

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

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

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

49.- Conocimientos mínimos para el puesto:

50.- Experiencia mínima (tiempo): _____

51.- Estado civil: _____

52.- Sexo: _____

53.- Idioma (grado de dominio): _____

54.- Escolaridad mínima: _____

55.- Nacionalidad: _____

56.- Edad mínima: _____ Edad máxima: _____

57.- Sueldo mínimo: _____ Sueldo máximo: _____

58.- Documentos requeridos: _____

59.- Radicar en:

a) _____ Temporalmente (Especifique) _____

b) _____ Definitivamente

60.- Viajar:

- a) ___ Nivel Nacional (¿Dónde?) _____
- b) ___ Nivel internacional (¿Dónde?) _____

61.- Horario:

- a) ___ Matutino De ___ a ___ y de ___ a ___
- b) ___ Vespertino De ___ a ___ y de ___ a ___
- c) ___ Nocturno De ___ a ___ y de ___ a ___
- d) ___ Rolado (especifique) _____

62.- Tipo de contrato:

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

63.- Fecha para ser contratado _____

64.- Requisitos físicos:

65.- Cualidades intelectuales:

66.- Conductas deseables:

67.- Nombre del entrevistado: _____

68.- Puesto del entrevistado: _____

69.- Antigüedad en la empresa: _____ años _____ meses

70.- Antigüedad en el puesto: _____ años _____ meses

71.- Fecha de análisis: _____

72.- Analizó: _____

73.- Vo. Bo. del jefe inmediato superior: _____

74.- Conformó: _____

(firma del sindicato, gerencia o dirección)

ANEXO 2

EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS ORIGINAL

EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS ORIGINAL

La presente evaluación tiene la finalidad de recabar información acerca de posibles correcciones al formato de análisis de puestos.

INSTRUCCIONES:

A continuación se muestra una tabla con los números correspondientes a cada uno de los reactivos del formato de análisis de puestos para (uso de) psicólogos. Basándose en este formato, escriba en el espacio que se encuentra a la derecha del número, la letra que crea corresponde en relación a la tabla siguiente y explicando brevemente ¿Por qué?.

- P** Cuando se pueda Prescindir del reactivo.
- D** En los cuadros que presenten defecto en el Diseño.
- R** Cuando la Redacción no esté clara.
- I** Cuando un reactivo pueda Incluirse en otro.
- T** Cuando el reactivo sea Trivial.

Ejemplo:

N°. de reactivo	Categoría	Causa
1	R	No se entiende

Nº. de reactivo	Categoría	Causa
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		
21.		
22.		
23.		
24.		
25.		
26.		
27.		
28.		
29.		
30.		
31.		
32.		
33.		
34.		
35.		
36.		
37.		
38.		

ANEXO 2 EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS ORIGINAL

39.		
40.		
41.		
42.		
43.		
44.		
45.		
46.		
47.		
48.		
49.		
50.		
51.		
52.		
53.		
54.		
55.		
56.		
57.		
58.		
59.		
60.		
61.		
62.		
63.		
64.		
65.		
66.		
67.		
68.		
69.		
70.		
71.		
72.		
73.		
74.		
75.		

INSTRUCCIONES:

Responda las siguientes preguntas concretamente.

1. Con el fin de evitar anotaciones extras en el formato de análisis de puestos, ¿Cuáles aspectos considera que deberían estar incluidos?.
2. ¿La información que se obtiene puede ser vaciada fácilmente?.
3. ¿Considera que éste tipo de análisis de puestos es una herramienta utilizable para el Psicólogo del trabajo?.
4. ¿Cual es el tiempo real (en horas) que utilizó de entrevista para recabar la información del análisis de puestos?.
5. ¿El instructivo le facilitó el llenado del análisis de puestos?.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 3

ANÁLISIS DE PUESTOS MODIFICADO

ANÁLISIS DE PUESTOS MODIFICADO

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

1. Nombre de la empresa: _____

Domicilio: _____

2. Rama o giro de la empresa: (industrial, servicios, sector público)

Actividad que se desempeña: _____

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

3. Nombre completo del puesto, incluyendo clave y nivel escalafonario
(Elabore el organigrama al reverso de la hoja) _____

Departamento al que pertenece: _____

4. Sueldo mensual: N\$ _____

Compensaciones: N\$ _____

Condiciones bajo las cuales se recibe: _____

5. Tipo de contrato: de Confianza ____ Sindicalizado ____ Otro ____

a) tipo de puesto:

Oficina ____ Especializado ____ Operario ____

Mantenimiento ____ Supervisión ____ Ejecutivo ____

Otro _____

b) Numero de empleados en el puesto: _____

6. Jornada normal de trabajo:

a) Días de ____ a ____

b) Horas de ____ a ____ y de ____ a ____

c) Horas extras por semana: _____

7. Puestos inmediatos inferiores y puesto inmediato superior:

INFERIORES

SUPERIOR

a) _____

a) _____

b) _____

c) _____

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

8. Redacte el objetivo general del puesto, mencionando lo que se espera que el sujeto realice, así como las condiciones en las que lo realizará, el equipo, lugar y herramientas; así como los niveles de ejecución.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

9. Describa a continuación las actividades **DIARIAS , PERIÓDICAS Y EVENTUALES**, en términos de Antecedente (¿qué es lo que origina el inicio de la tarea?), Conducta (¿qué se hace?), Consecuente (¿qué consecuencia tiene la tarea realizada?). Indicando los **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** para cada una de éstas.

A) ACTIVIDADES DIARIAS.

Describe todas las tareas que realiza diariamente, enunciándolas en orden de importancia (con su número y nombre correspondiente), señalando el tiempo aproximado de ejecución, así como su objetivo específico.

TAREA No.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

TAREA No.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

TAREA No.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

TAREA No.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

B) ACTIVIDADES PERIÓDICAS.

Describe todas las actividades que realiza periódicamente, enunciándolas en orden de importancia, señalando la periodicidad con que se realizan, así como su objetivo específico. La numeración de las tareas debe continuar a partir de la última de las actividades diarias.

TAREA No.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

TAREA No.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

C) ACTIVIDADES OCASIONALES O EVENTUALES.

Describa las tareas que rara vez le encomiendan, o aquellas que son propias de puestos ejecutivos que no están sujetas a una periodicidad fija.

TAREA No.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

TAREA No.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

10. Información recibida en el puesto:

Anote en el siguiente cuadro los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso que se efectúa con ellos.

DOCUMENTO	PERSONA O PUESTO QUE LO ENVÍA	USO O TRAMITE

11. Información emitida en el puesto:

Anote en el siguiente cuadro los documentos que elabora y envía a otros puestos.

DOCUMENTO	PERSONA O PUESTO AL QUE LO ENVÍA

CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN

12. En el mismo orden que numeré las actividades diarias, periódicas y eventuales, anote en el cuadro el tipo de maquinaria, aparato o instrumentos que requiere para realizar las tareas del puesto, marcando con una "X" el grado de dominio e indicando el porcentaje de tiempo de utilización en una semana de trabajo.

TAREA:				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

TAREA:				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

TAREA:				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

TAREA:				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

TAREA:				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

13. En el mismo orden en que numeró las actividades diarias periódicas y eventuales, anote los conocimientos necesarios para la realización de cada una de las tareas.

TAREA:	
CONOCIMIENTO EN:	DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN

TAREA:	
CONOCIMIENTO EN:	DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN

TAREA:	
CONOCIMIENTO EN:	DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN

TAREA:	
CONOCIMIENTO EN:	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN

TAREA:	
CONOCIMIENTO EN:	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN

TAREA:	
CONOCIMIENTO EN:	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN

14. Marque el grado escolar, (mínimo aceptable) necesario para desempeñar el puesto.

- a) ___ primaria (nivel): _____
- b) ___ secundaria (nivel): _____
- c) ___ preparatoria o equivalente (nivel): _____
- d) ___ profesional, carrera: _____ nivel: _____
- e) ___ posgrado en: _____
- f) ___ comercio:
- g) ___ cursos especiales (¿cuales?): _____
- h) ___ idioma.

IDIOMA	LEERLO	ESCRIBIRLO	TRADUCIRLO	HABLARLO	DOMINARLO

15. En el mismo orden que se listó las tareas, anote en qué se requiere experiencia, así como el tiempo que estima, una persona puede desarrollar normalmente la actividad.

	TAREA No.1	TAREA No.2	TAREA No.3
MENOS DE 1 MES			
DE 1 A 6 MESES			
DE 7 A 12 MESES			
DE 1 A 2 AÑOS			
MÁS DE 2 AÑOS			
LUGAR DONDE SE OBTUVO LA EXP.			

	TAREA No.4	TAREA No.5	TAREA No.6
MENOS DE 1 MES			
DE 1 A 6 MESES			
DE 7 A 12 MESES			
DE 1 A 2 AÑOS			
MÁS DE 2 AÑOS			
LUGAR DONDE SE OBTUVO LA EXP.			

	TAREA No.1	TAREA No.2	TAREA No.3
MENOS DE 1 MES			
DE 1 A 6 MESES			
DE 7 A 12 MESES			
DE 1 A 2 AÑOS			
MÁS DE 2 AÑOS			
LUGAR DONDE SE OBTUVO LA EXP.			

RESPONSABILIDAD EN BIENES.

16. En el puesto se tiene responsabilidad sobre:

- a) ___ Muebles y artículos de oficina.
 b) ___ Herramientas e instrumentos.
 c) ___ Maquinaria o vehículos.
 d) ___ Otros: _____

17. En el puesto ¿se es responsable en valores?

- a) ___ No
 b) ___ Si, ¿por cuanto? _____

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN.

18. Indique los puestos que supervisa, grado de supervisión y porcentaje de tiempo que ejerce en una jornada de trabajo.

PUESTO	No. DE PERSONAS	SUPERVISIÓN COMPLETA	SUPERVISIÓN PARCIAL	SUPERVISIÓN VERIFICATIVA	% DE TIEMPO

19. ¿Algún empleado, no supervisor, dirige su trabajo?

a) ___ No

b) ___ Si Puesto: _____

Frecuencia: _____

20. Marque bajo cuál de las siguientes condiciones realiza su trabajo.

a) ___ Bajo supervisión directa e instrucciones detalladas.

b) ___ Supervisión ocasional, sobre lo que se hace y como se hace.

c) ___ Las tareas pueden efectuarse sin supervisión.

d) ___ Supervisión sólo en políticas y métodos generales.

RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES.

21. ¿Se tiene acceso a datos confidenciales en el puesto?

a) ___ No

b) ___ Si ¿Cuáles?: _____

Frecuencia: _____

- Una indiscreción podría causar: _____

MEDIO AMBIENTE.

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

25. Marque con una "X" las condiciones en que se realice su trabajo.

NIVEL				
ASPECTO	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
ILUMINACIÓN				
VENTILACIÓN				
LIMPIEZA				

26. En el puesto se tiene que soportar:

Emanaciones _____ Materiales químicos _____

Humedad _____ Humos _____

Resequedad _____ Grasas _____

Corrientes de aire _____ Vapor _____

Frio _____ Lugares altos _____

Calor _____ Objetos móviles _____

Cambios de temp. _____ Ruido _____

Espacios reducidos _____ Otro _____

27. La actividad del puesto se desarrolla en:

(por semana de trabajo).

LUGAR	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
INTERIOR				
EXTERIOR				
ENTRA Y SALE				
EN TRANSITO (AUTOBUS, AUTOMÓVIL, ETC.)				

28. En la realización de su trabajo debe mantener una posición:

(por semana de trabajo).

POSICIÓN	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
AGACHADO				
DE RODILLAS				
PARADO				
BALANCEÁNDOSE				
CAMINANDO				
EMPUJANDO				
JALANDO				
TRABAJANDO CON LOS DEDOS				
SENTADO				
OTROS (ESPECIFIQUE)				

29. En su trabajo está expuesto a:

ACCIDENTE	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
CAIDAS				
CHOQUES ELECTRICOS				
MUTILACIONES				
ENVENENAMIENTO				
QUEMADURAS				
OTRAS (ESPECIFIQUE)				

30. Enfermedades a las que está expuesto:

ENFERMEDADES	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
ALERGIAS				
OÍDO				
VISTA				
APARATO RESPIRATORIO				
APARATO DIGESTIVO				
SISTEMA NERVIOSO				
OTRAS (ESPECIFIQUE)				

POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

31. Conocimientos mínimos para el puesto: _____

32. Experiencia mínima (tiempo): _____

33. Estado civil: _____

34. Sexo: _____

35. Idioma: _____ Grado de dominio: _____

36. Escolaridad mínima: _____

37. Nacionalidad: _____

38. Edad mínima: _____ Edad máxima: _____

39. Sueldo mínimo: _____ Sueldo máximo: _____

40. Documentos requeridos: _____

41. Radicar en: _____

a) Temporalmente especifique: _____

b) Definitivamente: _____

42. Viajar:

a) Nivel nacional (¿a dónde?): _____

b) Nivel internacional (¿a dónde?): _____

43. Horario:

a) ___ Matutino de ___ a ___ y de ___ a ___

b) ___ Vespertino de ___ a ___ y de ___ a ___

c) ___ Nocturno de ___ a ___ y de ___ a ___

d) ___ Rolado especifique _____

44. Tipo de contrato:

a) ___ Por obra determinada

b) ___ Por tiempo determinado- eventual

c) ___ Tiempo indeterminado

d) ___ Otro especifique: _____

45. Requisitos físicos: _____

46. Cualidades intelectuales: _____

47. Conductas deseables: _____

48. Mencione los objetivos específicos más importantes del puesto:

49. Nombre del entrevistado: _____

50. Puesto del entrevistado: _____

51. Antigüedad en la empresa: _____ años _____ meses

52. Antigüedad en el puesto: _____ años _____ meses

53. Fecha del análisis: _____

54. Analizó: _____

55. Vo. Bo. del jefe inmediato superior: _____

56. Conforme: _____

Firma del Sindicato, Gerencia o Dirección

ANEXO 4

EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS MODIFICADO

EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS MODIFICADO

La presente evaluación tiene la finalidad de recabar información acerca de posibles correcciones al formato de análisis de puestos.

INSTRUCCIONES:

A continuación se muestra una tabla con los números correspondientes a cada uno de los reactivos del formato de análisis de puestos para (uso de) psicólogos. Basándose en este formato, escriba en el espacio que se encuentra a la derecha del número, la letra que crea corresponde en relación a la tabla siguiente y explicando brevemente ¿Por qué?.

- P** Cuando se pueda **Prescindir** del reactivo.
- D** En los cuadros que presenten defecto en el **Diseño**.
- R** Cuando la **Redacción** no esté clara.
- I** Cuando un reactivo pueda **Incluirse** en otro.
- T** Cuando el reactivo sea **Trivial**.

Ejemplo:

N°. de reactivo	Categoría	Causa
1	R	No se entiende

N°. de reactivo	Categoría	Causa
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		
21.		
22.		
23.		
24.		
25.		
26.		
27.		
28.		
29.		
30.		
31.		
32.		
33.		
34.		
35.		
36.		
37.		
38.		

39.		
40.		
41.		
42.		
43.		
44.		
45.		
46.		
47.		
48.		
49.		
50.		
51.		
52.		
53.		
54.		
55.		
56.		

INSTRUCCIONES:

Responda las siguientes preguntas concretamente.

1. Con el fin de evitar anotaciones extras en el formato de análisis de puestos, ¿Cuáles aspectos considera que deberían estar incluidos?.
2. ¿La información que se obtiene puede ser vaciada fácilmente?.
3. ¿Considera que éste tipo de análisis de puestos es una herramienta utilizable para el Psicólogo del trabajo?.
4. ¿Cual es el tiempo real (en horas) que utilizó de entrevista para recabar la información del análisis de puestos?.
5. ¿El instructivo le facilitó el llenado del análisis de puestos?.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 5

INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS MODIFICADO

INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS MODIFICADO

El siguiente instructivo muestra una serie de sugerencias antes de la aplicación de el formato de análisis de puestos modificado; además contiene algunos ejemplos, que podrían servirle de guía al psicólogo que aplique dicho formato.

Así mismo se espera que la finalidad de dicho instructivo, facilite la comprensión y correcto llenado de dicho formato.

(Se parte de la premisa de que el aplicador a pasado por experiencia educacional del proceso de programación de ambientes laborales y/o desarrollo de recursos humanos I).

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

1. Se anotará el nombre completo de la empresa, especificando las siglas S.A., C.V., etc. Así como el domicilio completo, incluyendo calle, número, colonia, C.P., delegación, estado, teléfono y fax.
2. Se especificará a qué rama o giro pertenece la empresa en cuestión. Por ejemplo:

Industrial, servicios, sector público, educación, asesoría en...

Así mismo se especificará a que actividad se enfoca. Por ejemplo: elaboración de medicamentos, producción de fibras textiles, etc.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

3. Se anotará el nombre completo del puesto, incluyendo: clave, nivel escalafonario y departamento al que pertenece, dibujando un organigrama en el cual señalará el lugar que ocupa el puesto analizado.
 4. Anotará el sueldo percibido en el puesto mensualmente y el monto económico recibido por concepto de compensaciones; así como las condiciones por las cuales se están otorgando. Por ejemplo: vales de despensa, servicio médico particular, seguros, etc.
 5. Señalará dibujando una "X" en el lugar adecuado según corresponda, de acuerdo al tipo de contrato; ya sea de confianza, sindicalizado u otro.
Ejemplo:
- Otro Comisionista (trabaja para la empresa pero no depende de ella)
6. Especificar la jornada de trabajo referente al puesto en días a la semana y horas por día. Ejemplo:

- a) Días De Lunes a Viernes
- b) Horas De 7:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00
- c) Señalar si es que existen horas extras para el puesto, especificando las horas por semana.

7. Anotar los nombres de los tres puestos inferiores en orden jerárquico decreciente, así como el nombre del puesto inmediato superior, en los espacios correspondientes.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA.

8. Redactar el OBJETIVO GENERAL del puesto, mencionando lo que se espera que el sujeto realice, las condiciones en que lo realizará, el equipo o herramienta que utilizará y lugar en que lo llevará a cabo; así como los niveles de ejecución. Ejemplo:

Que el laboratorista obtenga en cada diagnóstico clínico de muestra sanguínea, un resultado que al confiabilizarse mediante la prueba, muestre un nivel de certeza del 99%.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

9. En este inciso, usted deberá generar un clima de confianza con el objeto de hacer más amena la sesión.

Una vez generado éste clima, deberá preguntar cuáles son las actividades que realiza en el puesto, las cuales serán anotadas en una hoja aparte. Para lo cual deberá tener bien claro la diferencia de las actividades diarias, periódicas y eventuales.

Diarias: Son las actividades realizadas todos los días.

Periódicas: Son aquellas tareas que tienen una fecha exacta o un periodo para su entrega.

Eventuales: No se sabe la fecha de ocurrencia; podría ser aquellas que se llevarán a cabo durante tres meses seguidos, pero al siguiente mes desaparecen y no aparecen hasta pasados seis meses, cinco, etc. Si hubiera una tarea se lleva a cabo cada seis meses se ubicará en las tareas periódicas.

Una vez hecho el listado de todas las tareas que lleva a cabo, regresar a la primera tarea que enunció, y se le preguntará: ¿Con ese nombre se le conoce a ésta tarea o actividad en la empresa, o hay un nombre específico?. Ejemplo:

Si la tarea es "preparación de la muestra", ¿todo el personal especializado en la empresa, entiende lo mismo?.

En caso de ser la respuesta "No", se le preguntará cual es el nombre. En caso de ser "Si" la respuesta, en el formato, en el espacio correspondiente se anotará el nombre de la tarea.

Nota: Ocasionalmente, a las personas se les facilita más si se les pregunta, en orden cronológico que hace primero y que hace después en una actividad:

ANTECEDENTE: Se define como cualquier cambio en el medio ambiente que antecede a la conducta e indicando que es el momento de emitirla. (Este cambio, tiene relación funcional con la conducta, haciéndola más probable). Se le recomienda preguntar ¿Qué determina o porqué debe realizarse una conducta? Ejemplo:

¿Porqué debe realizarse la preparación de la muestra?.

Pueden incluirse resultados de su propia conducta, y/o disposiciones de la organización, resultados de otro departamento o conductas de otras personas. Ejemplo:

"Que el médico responsable envíe la muestra para analizar".

Conducta: Debe entenderse como una manifestación medible y observable del organismo, que produce cambios en la naturaleza de un trabajo.

Se le sugiere preguntar: ¿Cómo se realiza la tarea? Ejemplo:

"¿Cómo se realiza la preparación de la muestra?".

Para ello se debe pedir una descripción atendiendo única y exclusivamente a las operaciones, evitando verbos que no presenten objetividad. Por ejemplo:

Revisar, verificar, controlar, administrar.

La descripción de la conducta no debe exceder de once renglones, evite se incluyan conductas de otras personas, descripción de materiales, equipos con los que opera, salvo que pierda coherencia la descripción de la conducta. En el caso de que no se ajuste a los requerimientos de los once renglones, debe dividir la tarea, en función de el momento en que la conducta ha aportado un resultado parcial y significativo en la conducta. Ejemplo:

TAREA No. 15 NOMBRE: ELABORACIÓN MANUAL DE BAUCHER. T.A. 3 Min.

ANTECEDENTE: Tener en el baucher el No. de aprobación obtenida del banco vía telefónica.

CONDUCTA: Tomar un baucher del cajón central de la cajonera, tomar la máquina de carro que se encuentra a un lado de la cajonera en el piso y poner la tarjeta de crédito en el lugar que tiene marcado el carro, de modo que los datos anotados en ésta queden a la vista, encima se pone el baucher y se empuja con una mano el mecanismo que viene en la parte de arriba del carro, después se quita el baucher del carro se levanta la primera hoja del baucher, se lee que los datos de la tarjeta estén marcados claramente, se toma una pluma de encima de la cajonera, se escriben en el baucher los siguientes datos:

fecha (del día que se efectúa la compra), número de autorización (que fue dada por el banco vía telefónica), y el importe a pagar. Después se realiza el procedimiento como si la autorización hubiera sido por la terminal electrónica (dar a firmar el baucher, checar firma y dar a la encargada el baucher). Esto se realiza cuando por algún motivo la terminal no dio respuesta o cuando no hay luz.

Como se puede observar, ésta descripción excede de los 11 renglones, por lo que se divide la tarea en dos, quedando así:

TAREA No. 15 NOMBRE: ELABORACIÓN DE BAUCHER I T.A. 1 Min:

ANTECEDENTE: Tener anotada la aprobación del banco en el baucher.

CONDUCTA: Tomar un baucher del cajón central de la cajonera, tomar la máquina de carro que se encuentra a un lado de la cajonera en el piso y poner la tarjeta de crédito en el lugar que tiene marcado el carro, de modo que los datos anotados en ésta queden a la vista, encima se pone el baucher y se empuja con una mano el mecanismo que viene en la parte de arriba del carro, después se quita el baucher del carro se levanta la hoja del baucher, se lee que los datos de la tarjeta estén marcados claramente.

TAREA No. 16 NOMBRE: ELABORACIÓN MANUAL DE BAUCHER 2 T.A. 1.5 min.

ANTECEDENTE: Que en el baucher se encuentren marcados los datos.

CONDUCTA: Se toma una pluma de encima de la cajonera, se escriben en el baucher los siguientes datos: fecha (del día que se efectuó la compra), número de autorización (que fue dado por el banco vía telefónica), y el importe a pagar. Después se realiza el procedimiento como si la autorización hubiera sido por la vía electrónica (dar a firmar el baucher, checar la firma y dar a la encargada el baucher). Esto se realiza cuando por algún motivo la terminal no dio la respuesta o cuando no hay luz.

TAREA No. 3 NOMBRE: PREPARACIÓN DE LA MUESTRA T.A. 3 min:

ANTECEDENTE: Que el médico responsable envíe la muestra a preparar.

CONDUCTA: Se toma con la mano uno de los tubos que se encuentran en el agitador, se observa el tubo para saber el número de requisición que tiene, se coloca un momento sobre la mesa, se toma un porta objetos del cajón de la derecha; sobre la parte esmerilada se escribe el número de requisición que tienen el tubo; se levanta el tubo de la mesa, se destapa quitándole el tapón que lo tiene cerrado, con lo cual se vierte una gota de plaquetas en el porta-objetos, el cual es colocado sobre la mesa; se toma otro porta-objetos y se desliza sobre el primero, se vuelve a tapar el tubo y se devuelve al agitador; el porta-objetos se coloca en la caja para muestras que se encuentra sobre la mesa.

CONSECUENTE: Obtener la muestra preparada para el conteo de células.

Una vez obtenida la descripción de la tarea, se le pide al sujeto diga cuál es el objetivo específico de la tarea.

Entendiendo por **OBJETIVO ESPECÍFICO** como el resultado total de la realización de la tarea.

Se sugiere preguntar: ¿Qué es lo que espera obtener de la realización de la tarea?.

Contestada la pregunta se anotará en el espacio para dicho fin. Ejemplo de un objetivo sería:

“Que el laboratorista, cada vez que reciba una requisición, prepara en su totalidad el número de muestras que marca dicha requisición”.

10. Se anotará la información que se reciba en el puesto, marcado en el cuadro correspondiente: El nombre del documento, persona o puesto que lo envía, así como el uso o trámite que se realiza en el puesto con éste documento.

11. Información emitida en el puesto.

Se anotará la información que es emitida en el puesto; marcando en el cuadro correspondiente el nombre del documento y persona o puesto al que se es enviado.

Se sugiere preguntar ¿Qué documento se envía usted a otros departamentos?.

CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN.

12. Se anotará en el cuadro el tipo de maquinaria, aparato o instrumento que requiere para la realización de las tareas del puesto, así como el nombre y número de la tarea, marcando con una "X" el grado de dominio e indicando el porcentaje de tiempo de utilización en una semana de trabajo. Ejemplo:

TAREA No. 3 NOMBRE: PREPARACIÓN DE LA MUESTRA				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% SEMANAL
TUBO		X		80 %
PORTAOBJETOS		X		80%

13. En el mismo orden que fueron numeradas las tareas, se marcará en el cuadro, los conocimientos necesarios para la realización de cada una de ellas. Estos conocimientos NO SON LOS DESEABLES, por lo que es muy importante poner mucha atención y ser concretos y específicos; así mismo, anote en el espacio para dicho fin en donde se puede localizar esta información. Ejemplo:

TAREA No. 3 NOMBRE: PREPARACIÓN DE LA MUESTRA.	
CONOCIMIENTOS EN:	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN
MANEJO DE TUBO MANEJO DE PORTAOBJETOS CONTEO DE CÉLULAS POR CUADRANTE	- MANUAL HOSPITAL ANGELES LABORATORIO DE HEMATOLOGÍA - DIAGNÓSTICO CLÍNICO PARA EL LABORATORIO. SANFORD, TOOD. Ed. INTERAMERICANA

14. Se marcará el GRADO ESCOLAR NECESARIO que se requiere para ocupar el puesto. En el formato se muestran diferentes opciones a ser elegidas, solo marque la opción que sea la que se solicite, sin marcar las inferiores.

En la segunda parte del reactivo, anote si es necesario el manejo de algún idioma marcando con una "X" el grado o los grados que se requiere.

15. Se anotará en el mismo orden en que se enlistaron las tareas, en QUÉ SE REQUIERE EXPERIENCIA, así como el tiempo que a su parecer es necesario para que una persona de reciente ingreso en el puesto, pueda desarrollar normalmente la actividad, de igual forma el lugar o empresa donde pudo haberse adquirido esa experiencia.

RESPONSABILIDAD EN BIENES.

16. Se marcará con una "X" sobre que tipo de bienes se tiene responsabilidad en el puesto. Por ejemplo:

Un mecánico es responsable sobre la herramienta propiedad del taller para el que trabaja, un chofer sobre su vehículo, etc.

17. Se anotará con una "X" si se es responsable en valores en el puesto, en caso afirmativo, se anotará la cantidad exacta o promedio sobre la que se es responsable.

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN.

18. Se anotará los puestos que supervisa, especificando a cuantas personas de cada puesto, así como el grado de supervisión que ejerce (completa, parcial o solo de verificación), marcándola con una "X", anotando el porcentaje de tiempo a la semana que lleva a cabo dicha supervisión.

19. Marcará con una "X" si algún empleado no supervisor y que no sea el jefe inmediato, supervisa o dirige el desempeño del puesto. En caso afirmativo anote el puesto de ésta apersona y con que frecuencia realiza la supervisión.

20. Marque con una "X" las condiciones bajo las cuales desempeña las labores del puesto:

- a) Supervisión estrecha, directa y detallada.
- b) Inspecciones ocasionales sobre lo que se está desarrollando y la forma o el método que sigue al hacerlo.
- c) Cuando en su puesto las tareas se pueden desarrollar sin la necesidad de supervisión.
- d) Cuando sólo se supervisa el que se respeten las políticas de la empresa, así como los métodos generales, sin llegar a una supervisión más estrecha.

RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES.

21. Marque con una "X" si en el puesto se tiene acceso a datos confidenciales. (por lo general es un poco difícil obtener ésta información, por lo que se pide sea una pequeña descripción). En caso de ser afirmativa la respuesta, se anotará a cuales datos se tiene acceso, con que frecuencia se manejan en el puesto, así como una breve explicación de lo que podría ocasionar una indiscreción y en que forma afectaría ésto a la empresa. (económico, administrativo y/o legal).

RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PÚBLICO.

22. Se marcará con una "X" si en el puesto se tiene contacto con el público. En caso afirmativo, marcará de igual manera el tipo de contacto (personal, telefónico, por correspondencia) anotando las consecuencias para la empresa que podría acarrear un mal trato.

RESPONSABILIDAD SOBRE MÉTODOS DE TRABAJO.

23. Se anotará en el cuadro correspondiente los errores más frecuentes en el desempeño del puesto, anotando la causa que origina el error, a quien afecta de forma directa el error cometido y el efecto que tienen para la empresa. (económico, administrativo y/o legal).

MEDIO AMBIENTE.

24. Se anotará la localización física donde se desarrolla el puesto en más de un 60%, especificando el edificio, la planta, etc., tan detallado como sea necesario para que resulte clara la ubicación.

25. Marcará con una "X" las condiciones bajo las cuales se desarrollan las labores del puesto en cuanto a los factores de: Iluminación, ventilación y limpieza; ubicándolos según corresponda en los niveles: pésimo, deficiente, bueno o excelente.

26. Anotará si en el puesto se tiene que soportar: humedad, frío, calor, etc., anotando la situación específica en la línea, (% de tiempo, temperatura, etc.), o bien marcando solo con una "X" la situación en cuestión.

27 a 30. En éstos reactivos marcará con una "X" en los cuadros correspondientes, los porcentajes de tiempo bajo los cuales realiza sus tareas, siendo:

75 - 100 % ELEVADA
50 - 74 % CONSIDERABLE
25 - 49 % ESCASA
MENOS DE 25% REMOTA

Siendo los factores a manejar:

Reactivo 27 lugar de desarrollo de la tarea.

Reactivo 28 posición de la tarea.

Reactivo 29 expuesto a, en la realización de la tarea.

Reactivo 30 enfermedades a las que está expuesto.

31-52. Estos reactivos, deberán ser contestados no por el empleado al cual se le aplica el análisis de puestos, sino por el patrón o por su representante, conforme lo que resulte más conveniente y beneficioso para la empresa, así como en requisitos que resultan indispensables (a juicio del patrón) para el óptimo desempeño del trabajador en el puesto.

ANEXO 6

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS MODIFICADO

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS MODIFICADO

La presente evaluación tiene la finalidad de recabar información acerca de la facilitación de llenado del análisis de puestos.

INSTRUCCIONES:

A continuación se muestra una tabla con los números correspondientes a cada uno de los reactivos del instructivo de llenado para el formato de análisis de puestos para (uso de) psicólogos modificado. Basándose en este formato de evaluación del instructivo, escriba en el espacio correspondiente la letra que corresponda en relación a la tabla siguiente, explicando brevemente el ¿porqué? y mencionando los datos que se deberían incluir en la instrucción para el reactivo.

- A** Cuando la instrucción sea clara.
R Cuando la Redacción no sea clara.

Ejemplo:

N°. de reactivo	Categoría	¿Por qué?	Datos a Incluir
1	A	La instrucción es entendida.	Ninguno

Nº. de reactivo	Categoría	¿Por qué?	Datos a Incluir
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			
17.			
18.			
19.			
20.			
21.			
22.			
23.			
24.			
25.			
26.			
27.-30.			
31.-52.			

ANEXO 7

ANÁLISIS DE PUESTOS PROPUESTO

ANÁLISIS DE PUESTOS PROPUESTO

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

1. Nombre de la empresa: _____

Domicilio: _____

2. Rama o giro de la empresa: (industrial, servicios, sector público)

Actividad que se desempeña: _____

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

3. Nombre completo del puesto, incluyendo clave y nivel escalafonario
(Elabore el organigrama al reverso de la hoja) _____

Departamento al que pertenece: _____

4. Sueldo mensual: N\$ _____

Compensaciones: N\$ _____

Condiciones bajo las cuales se recibe: _____

5. Tipo de contrato: de Confianza ____ Sindicalizado ____ Otro ____

a) tipo de puesto:

Oficina ____ Especializado ____ Operario ____

Mantenimiento ____ Supervisión ____ Ejecutivo ____

Otro _____

b) Numero de empleados en el puesto: _____

6. Jornada normal de trabajo:

a) Días de ____ a ____

b) Horas de ____ a ____ y de ____ a ____

c) Horas extras por semana: _____

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

7. Redacte el objetivo general del puesto, mencionando lo que se espera que el sujeto realice, así como las condiciones en las que lo realizará, el equipo, lugar y herramientas; así como los niveles de ejecución.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

8. Describa a continuación las actividades **DIARIAS**, **PERIÓDICAS** Y **EVENTUALES**, en términos de **Antecedente** (¿qué es lo que origina el inicio de la tarea?), **Conducta** (¿qué se hace?), **Consecuente** (¿qué consecuencia tiene la tarea realizada?). Indicando los **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** para cada una de éstas.

A) ACTIVIDADES DIARIAS.

Describa todas las tareas que realiza diariamente, enunciándolas en orden de importancia (con su número y nombre correspondiente), señalando el tiempo aproximado de ejecución, así como su objetivo específico.

TAREA No.	NOMBRE:	T.A.
	ANTECEDENTE:	
	CONDUCTA:	
	CONSECUENTE:	
	OBJETIVO ESPECÍFICO:	

TAREA No.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECIFICO:		

TAREA No.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECIFICO:		

C) ACTIVIDADES OCASIONALES O EVENTUALES.

Describa las tareas que rara vez le encomiendan, o aquellas que son propias de puestos ejecutivos que no están sujetas a una periodicidad fija.

TAREA No.	NOMBRE:	T.A.
ANTECEDENTE:		
CONDUCTA:		
CONSECUENTE:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		

9. Información recibida en el puesto:

Anote en el siguiente cuadro los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso que se efectúa con ellos.

DOCUMENTO	PERSONA O PUESTO QUE LO ENVÍA	USO O TRAMITE

10. Información emitida en el puesto:

Anote en el siguiente cuadro los documentos que elabora y envía a otros puestos.

DOCUMENTO	PERSONA O PUESTO AL QUE LO ENVÍA

CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN

11. En el mismo orden que numeró las actividades diarias, periódicas y eventuales, anote en el cuadro el tipo de maquinaria, aparato o instrumentos que requiere para realizar las tareas del puesto, marcando con una "X" el grado de dominio e indicando el porcentaje de tiempo de utilización en una semana de trabajo.

TAREA:				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

TAREA:				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

TAREA:				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

TAREA:				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

TAREA:				
APARATO O MAQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)

12. En el mismo orden en que numeró las actividades diarias periódicas y eventuales, anote los conocimientos necesarios para la realización de cada una de las tareas.

TAREA:	
CONOCIMIENTO EN:	DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN

TAREA:	
CONOCIMIENTO EN:	DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN

TAREA:	
CONOCIMIENTO EN:	DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN

TAREA:	
CONOCIMIENTO EN:	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN

TAREA:	
CONOCIMIENTO EN:	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN

TAREA:	
CONOCIMIENTO EN:	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN

13. Marque el grado escolar, (mínimo aceptable) necesario para desempeñar el puesto.

- a) ___ primaria (nivel): _____
- b) ___ secundaria (nivel): _____
- c) ___ preparatoria o equivalente (nivel): _____
- d) ___ profesional, carrera: _____ nivel: _____
- e) ___ posgrado en: _____
- f) ___ comercio:
- g) ___ cursos especiales (¿cuales?): _____
- h) ___ idioma.

IDIOMA	LEERLO	ESCRIBIRLO	TRADUCIRLO	HABLARLO	DOMINARLO

14. En el mismo orden que se listó las tareas, anote en qué se requiere experiencia, así como el tiempo que estima, una persona puede desarrollar normalmente la actividad.

	TAREA No.1	TAREA No.2	TAREA No.3
MENOS DE 1 MES			
DE 1 A 6 MESES			
DE 7 A 12 MESES			
DE 1 A 2 AÑOS			
MÁS DE 2 AÑOS			
LUGAR DONDE SE OBTUVO LA EXP.			

	TAREA No.4	TAREA No.5	TAREA No.6
MENOS DE 1 MES			
DE 1 A 6 MESES			
DE 7 A 12 MESES			
DE 1 A 2 AÑOS			
MÁS DE 2 AÑOS			
LUGAR DONDE SE OBTUVO LA EXP.			

	TAREA No.1	TAREA No.2	TAREA No.3
MENOS DE 1 MES			
DE 1 A 6 MESES			
DE 7 A 12 MESES			
DE 1 A 2 AÑOS			
MÁS DE 2 AÑOS			
LUGAR DONDE SE OBTUVO LA EXP.			

RESPONSABILIDAD EN BIENES.

15. En el puesto se tiene responsabilidad sobre:

- a) ___ Muebles y artículos de oficina.
- b) ___ Herramientas e instrumentos.
- c) ___ Maquinaria o vehículos.
- d) ___ Otros: _____

16. En el puesto ¿se es responsable en valores?

- a) ___ No
- b) ___ Si, ¿por cuanto? _____

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN.

17. Indique los puestos que supervisa, grado de supervisión y porcentaje de tiempo que ejerce en una jornada de trabajo.

PUESTO	No. DE PERSONAS	SUPERVISIÓN COMPLETA	SUPERVISIÓN PARCIAL	SUPERVISIÓN VERIFICATIVA	% DE TIEMPO

RESPONSABILIDAD SOBRE MÉTODOS DE TRABAJO.

21. Anote los errores más frecuentes en el desempeño del puesto y a quien afecta.

ERROR	CAUSA	A QUIEN AFECTA	EFEECTO

MEDIO AMBIENTE.

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

23. Condiciones bajo las que realiza las actividades del puesto:

Iluminación	_____	Ventilación	_____
Limpieza	_____	Emanaciones	_____
Materiales químicos	_____	Humedad	_____
Humos	_____	Resequedad	_____
Grasas	_____	Corrientes de aire	_____
Vapor	_____	Frío	_____
Lugares altos	_____	Calor	_____
Objetos móviles	_____	Cambios de temp.	_____
Ruido	_____	Espacios reducidos	_____
Otro	_____		

24. La actividad del puesto se desarrolla en (por semana de trabajo):

LUGAR	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
INTERIOR				
EXTERIOR				
ENTRA Y SALE				
EN TRANSITO (AUTOBUS, AUTOMÓVIL, ETC.)				

25. En la realización de su trabajo debe mantener una posición (por semana de trabajo):

POSICION	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
AGACHADO				
DE RODILLAS				
PARADO				
BALANCEÁNDOSE				
CAMINANDO				
EMPUJANDO				
JALANDO				
TRABAJANDO CON LOS DEDOS				
SENTADO				
OTROS (ESPECIFIQUE)				

26. En su trabajo está expuesto a:

ACCIDENTE	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
CAÍDAS				
CHOQUES ELÉCTRICOS				
MUTILACIONES				
ENVENENAMIENTO				
QUEMADURAS				
OTRAS (ESPECIFIQUE)				

27. Enfermedades a las que está expuesto:

ENFERMEDADES	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
ALERGIAS				
OIDO				
VISTA				
APARATO RESPIRATORIO				
APARATO DIGESTIVO				
SISTEMA NERVIOSO				
OTRAS (ESPECIFIQUE)				

POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

28. Conocimientos mínimos para el puesto: _____

29. Experiencia mínima (tiempo): _____

30. Estado civil: _____

31. Sexo: _____

32. Idioma: _____ Grado de dominio: _____

33. Escolaridad mínima: _____

34. Nacionalidad: _____

35. Edad mínima: _____ Edad máxima: _____

36. Sueldo mínimo: _____ Sueldo máximo: _____

37. Documentos requeridos: _____

38. Radicar en: _____

a) Temporalmente especifique: _____

b) Definitivamente: _____

39. Viajar:

a) Nivel nacional (¿a dónde?): _____

b) Nivel internacional (¿a dónde?): _____

40. Horario:

a) _____ Matutino de _____ a _____ y de _____ a _____

b) _____ Vespertino de _____ a _____ y de _____ a _____

c) _____ Nocturno de _____ a _____ y de _____ a _____

d) _____ Rolado especifique _____

41. Tipo de contrato:

- a) ___ Por obra determinada
- b) ___ Por tiempo determinado- eventual
- c) ___ Tiempo indeterminado
- d) ___ Otro especifique: _____

42. Requisitos físicos: _____

43. Cualidades intelectuales: _____

44. Conductas deseables: _____

45. Mencione los objetivos específicos más importantes del puesto:

46. Nombre del entrevistado: _____

47. Puesto del entrevistado: _____

48. Antigüedad en la empresa: _____ años _____ meses

49. Antigüedad en el puesto: _____ años _____ meses

50. Fecha del análisis: _____

51. Analizó: _____

52. Vo. Bo. del jefe inmediato superior: _____

53. Conforme: _____

Firma del Sindicato, Gerencia o Dirección

ANEXO 8

INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS PROPUESTO

INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS PROPUESTO

Este instructivo muestra sugerencias para la aplicación del formato de análisis de puestos, que guiarán al psicólogo.

Así mismo se espera que le, facilite la comprensión y correcto llenado.

(Se parte de la premisa de que el aplicador a pasado por experiencia educacional del proceso de programación de ambientes laborales y/o desarrollo de recursos humanos I).

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

1. Anote nombre y/o razón social.. Anote dirección de la empresa especificando (calle, número, colonia, delegación, estado, teléfono, fax).
2. Indique giro de la empresa y actividad principal.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

3. Anote nombre completo del puesto, departamento al que pertenece, clave asignada.
Elabore organigrama, indicando puesto al que reporta y puestos que le reportan.
4. Indique sueldo mensual, monto de compensaciones así como condiciones bajo las cuales se otorgan.
5. Señale el tipo de contrato y tipo de puesto. Indique número de empleados total en el mismo puesto.
6. Especifique días y horas de trabajo normales. Indique horas extras máximas permitidas por semana laboral.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

7. Anote el objetivo general del puesto de la siguiente manera: Inicie con un verbo funcional, breve descripción de la tarea a analizar, equipo, lugar y herramienta así como términos de evaluación de la tarea y/o actividad a realizar, (en un máximo de cinco renglones) .

NOTA: ver tabla de verbos activos anexa.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

8. Identifique las actividades diarias, periódicas y eventuales en base al siguiente procedimiento.

1) Liste las actividades diarias periódicas y eventuales en orden de importancia.

2) Identifique con qué nombre se conoce la actividad en la empresa

NOTA: Asegurese de que todo el personal conozca la tarea y/o actividad con el mismo nombre y/o denominación.

3) Anote en el formato el nombre genérico de la tarea y/o actividad.

4) En cada una de las tareas y/o actividades, identifique *antecedente, conducta y consecuente*

a) **antecedente:** Cualquier cambio en el medio que da inicio a la conducta e indica que es el momento de emitirla. (Este cambio tiene relación funcional con la conducta)

Pregunte ¿Qué determina o porqué debe realizarse esa conducta?.

Puede incluir resultados de su propia conducta y/o disposición de la organización, resultados de otro departamento o conductas de otras personas.

b) **conducta:** Manifestación medible y observable del sujeto que produce cambios en la naturaleza del trabajo.

Pregunte ¿Cómo se realiza la tarea?;

Solicite una descripción atendiendo exclusivamente a las operaciones evitando verbos que no presenten objetividad: (Como Revisar, verificar, controlar, administrar, etc.).

La descripción de la conducta no debe exceder de once renglones, evite incluir conductas de otras personas, descripción de materiales o equipos con los que opera, salvo que pierda coherencia la descripción de la tarea. (En el caso de que no se ajuste al requerimiento de los once renglones, divida la tarea en función del momento en que la conducta ha aportado un resultado parcial y significativo en la conducta.)

c) consecuente: Cambio en el ambiente producido como resultado de la conducta previsto en la tarea.

TAREA No. (1)	NOMBRE: (2)	T.A. (3)
ANTECEDENTE: (4)		
CONDUCTA: (5)		
CONSECUENTE: (6)		
OBJETIVO ESPECIFICO: (7)		

- (1) Número consecutivo de las tareas según orden de importancia.
- (2) Nombre genérico de la tarea y/o actividad a realizar.
- (3) Tiempo aproximado, en minutos, para realizar la tarea.
- (4) Evento, tarea y/o información que da inicio a una conducta.
- (5) Actividad y/o tarea a desempeñar en términos observables y medibles, (en un espacio no mayor a once renglones).
- (6) Cambio producido como resultado de la conducta, (previsto en la tarea).
- (7) El fin inmediato que cubre la tarea.

9. Documento: Liste todos los documentos que recibe el puesto (cartas, memos, circulares, etc.)

Persona o puesto: Especifique procedencia de los documentos listados.

Uso o trámite: Especifique utilidad y/o vínculo del documento con el puesto.

10. Documento: Liste los documentos elaborados del puesto.

Persona o puesto a que lo envía: especifique vínculo y/o seguimiento de los documentos listados.

CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN

11. Marque en el cuadro, lo que se pide como se muestra a continuación.

TAREA: (1)				
APARATO O MÁQUINA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO (SEMANAL)
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

- (1) Anote el nombre de la actividad diaria, periódica o eventual referida en el reactivo 8.
- (2) Nombre o descripción del aparato o maquinaria a utilizar.
- (3) El manejo requiere realizarse sin equivocación y en tiempo determinado.
- (4) Requiere que la tarea se efectúe sin error.
- (5) El manejo no especifica tiempo y la exactitud no es un factor determinante.
- (6) Especificación del tiempo en porcentaje de la utilización del aparato y/o maquinaria en una semana de trabajo de la tarea designada.

12. Anote los conocimientos para la realización de la tarea.

TAREA: (1)	
CONOCIMIENTO EN:	DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN
(2)	(3)

- (1) Anote el nombre de la actividad diaria, periódica o eventual referida en el reactivo 8.

- (2) Especificar tópico en el cual se requiere conocimiento o experiencia para el desempeño de la tarea.
- (3) Indique la fuente en donde se puede localizar la información (libros, revistas, folletos, manuales, etc.)

13. Señale el grado y/o tipo de instrucción académica e idioma, así como el grado de dominio requerido.

14. Marque el mínimo de experiencia requerida.

(1)	TAREA No.1	TAREA No.2	TAREA No.3
MENOS DE 1 MES	(2)		
DE 1 A 6 MESES	(2)		
DE 7 A 12 MESES	(2)		
DE 1 A 2 AÑOS	(2)		
MÁS DE 2 AÑOS	(2)		
LUGAR DONDE SE OBTUVO LA EXP.	(3)		

- (1) Actividad diaria periódica o eventual referida en el reactivo 8.
- (2) Indique el tiempo de experiencia que se requiere para que el ocupante del puesto pueda desarrollarse normalmente.
- (3) Indique la fuente en donde se puede obtener la experiencia.

RESPONSABILIDAD EN BIENES.

15. Señale el (los) tipo (s) de bienes sobre los que se tiene responsabilidad en el puesto.

16. Señale si el puesto tiene responsabilidad sobre valores. Indique a cuanto asciende el monto de los valores que se manejan.

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN.

17. Indique el tipo de supervisión.

PUESTO	No. DE PERSONAS	SUPERVISIÓN COMPLETA	SUPERVISIÓN PARCIAL	SUPERVISIÓN VERIFICATIVA	% DE TIEMPO
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

- (1) Puesto sobre el cual se ejerce la supervisión.
- (2) Número de personas que ocupan el puesto supervisado.
- (3) Si en todo momento el jefe o supervisor ejerce control sobre la labor.
- (4) Si sólo revisa o supervisa en forma parcial.
- (5) Si sólo verifica el trabajo en cuanto a métodos generales de forma eventual.
- (6) Porcentaje de tiempo a la semana que recibe la supervisión.

18. Señale el tipo de supervisión que se recibe en el puesto.

RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES.

19. Señale si en el puesto se manejan datos confidenciales.

- Anote que tipo de datos confidenciales se manejan.
- Anote con que frecuencia se manejan dichos datos.
- Anote que tipo de consecuencia puede acarrear a la empresa una indiscreción.

RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PÚBLICO.

20. Señale si en el puesto se tiene contacto con el público.

- Anote el tipo de contacto que se tiene.
- Anote qué tipo de consecuencias le traería a la empresa un mal trato.

RESPONSABILIDAD SOBRE MÉTODOS DE TRABAJO.

21. Anote los errores más frecuentes en el desempeño del puesto y a quién afecta.

ERROR	CAUSA	A QUIÉN AFECTA	EFEECTO
(1)	(2)	(3)	(4)

(1) Anote el tipo de errores cometidos en el puesto.

(2) Anote que determina que se incurra en estos errores.

(3) Anote a qué puestos afecta dichos errores.

(4) Anote que consecuencias tiene el cometer un error.

MEDIO AMBIENTE.

22. Anotar el lugar donde se desarrolla su actividad en más de un 60% indicando: edificio, planta, etc., tan detalladamente como sea necesario para una completa ubicación del puesto en las instalaciones de la empresa.

23. Anote en el espacio de la derecha de cada condición en que consiste la dificultad o molestia que causan y hasta que grado.

24. Señale el porcentaje de tiempo y/o ubicación física en el puesto.
25. Marque el porcentaje de tiempo en que se sitúa la posición o posiciones que implican en el puesto.
26. Marque la posibilidad en porcentaje, de los accidentes que implica el puesto.
27. Marque riesgo en porcentaje, enfermedades a las que se expone en el puesto.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

28. Especifique las políticas de conocimientos necesarios para el puesto.
29. Especifique las políticas de experiencia necesaria para desarrollar las funciones del puesto.
30. Identifique las políticas del estado civil del puesto.
31. Identifique las políticas de sexo para el ocupante del puesto.
32. Identifique las políticas de idiomas para puesto así como el grado de dominio.

33. Identifique las políticas de escolaridad requerida en el puesto.
34. Identifique las políticas de nacionalidad para el puesto.
35. Identifique las políticas de edad para el puesto.
36. Identifique las políticas de sueldo del puesto.
37. Identifique las políticas de documentación para ocupar el del puesto.
38. Identifique las políticas de lugar de residencia del ocupante del puesto.
39. Identifique las políticas de viaje del puesto.
40. Identifique las políticas de horario para el puesto.
41. Identifique las políticas de contratación para el puesto.
42. Identifique las políticas sobre cualidades físicas para el puesto.
43. Identifique las políticas sobre cualidades intelectuales para el puesto.

- 44. Identifique las políticas de conducta deseable para el ocupante del puesto.**

- 45. Identifique las políticas de objetivos importantes del puesto.**

- 46. Anote el nombre del entrevistado.**

- 47. Anote el nombre genérico del puesto.**

- 48. Indique antigüedad del entrevistado en la empresa en años y meses.**

- 49. Indique antigüedad del entrevistado en el puesto en años y meses.**

- 50. Indique fecha de aplicación del formato.**

- 51. Anote nombre del analista.**

- 52. Valide la descripción del puesto obteniendo la firma del jefe inmediato.**

- 53. Obtenga la firma de conformidad de la gerencia, dirección o sindicato.**