

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA.**

**SUB DIRECCIÓN DE POSGRADO.**

**MAESTRIA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.**



**Tesis:**

Desarrollo procedimental (Profesiograma) de Análisis y Descripción de Puestos  
a nivel cualitativo para una organización de beneficencia pública.

**PRESENTA:**

**Lic. Irma Liduvina Eguía Perales.**

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO  
ACADÉMICO DE MAESTRIA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN  
EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.**

**Sinodales:**

M.D. ÁLVARO ANTONIO ASCARY AGUILLÓN

DR. EDUARDO LEAL BELTRÁN

MTRO. MANUEL ALMAGUER ALANÍS

DICIEMBRE 2011 MONTERREY, N.L. MEXICO.

## **AGRADECIMIENTOS.**

---

A DIOS, por la salud y ánimo de seguir adelante en mi meta propuesta.

A MI ESPOSO, por su apoyo y comprensión en la realización de mi propósito.

A MIS HIJOS, por ser fuente de motivación e inspiración.

A MI HERMANA ODILA, por su constancia en mi proyecto de vida.

AL MTRO. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO, por sus atenciones y gran apoyo durante mi formación.

AL DR. EDUARDO LEAL BELTRÁN, por su apoyo y colaboración en mi proyecto profesional.

AL MTRO. ÁLVARO ANTONIO ASCARY AGUILLÓN, por compartir sus conocimientos, su dedicación y guía de mi proyecto de investigación.

A TODOS MIS MAESTROS, los cuales han dejado en mí un bonito recuerdo y un aprendizaje para toda mi vida.

A HÉCTOR GARZA, por su gran ayuda y apoyo incondicional en mi proyecto.

AL C.P. RAÚL JARAMILLO Y MTRO. SERGIO HERNÁNDEZ, por hacer posible la realización de esta investigación.

A LA LIC. MIRIAM DECANINI CEPEDA, por su colaboración al presente.

A MI AMIGA MA. GERARDA MARTÍNEZ G. por su amistad y entusiasmo.

# ÍNDICE.

---

RESUMEN .....	5
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	6
1.2 Justificación de la investigación. ....	7
1.3 Planteamiento del problema de investigación. ....	9
1.4 Objetivo general:.....	10
1.5 Objetivos específicos de la investigación:.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO. ....	11
2.1 Antecedentes sobre el análisis y la descripción de los puestos.....	11
2.2 ¿Qué es el análisis y la descripción de puestos? .....	18
2.3 Panorama del análisis y descripción de puesto. ....	20
2.3.1. El análisis de puestos en un mundo sin trabajo. ....	21
2.3.2. El futuro de las descripciones de puestos. ....	22
2.3.3. Elaboración de un perfil de puesto.....	23
2.3.4. De los puestos especializados a los ampliados. ....	24
2.3.5. Necesidades actuales y futuras de las empresas. ....	25
2.3.6 ¿Qué son las competencias? .....	27
2.3.7 Análisis de puestos basado en las competencias.....	27
2.4 El objetivo del análisis y la descripción de los puestos. ....	28
2.5 Beneficios del análisis y descripción de puesto. ....	30
2.5.1 Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos. .....	31
2.6 Pasos para desarrollar un análisis de puesto de trabajo.....	34
2.7 Planificación para la implementación de un análisis y descripción de puesto. ....	38
2.8 Métodos para la implementación de un análisis y descripción de puestos.....	41
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA. ....	52
3.1Diseño: .....	52

3.2 Hipótesis de corte provisional:.....	52
3.3 Operacionalización de variables: .....	52
3.4 Participantes: .....	53
3.6 Instrumentos: .....	56
3.7 Procedimiento:.....	56
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN. ....	58
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	154
5.1 En relación a la hipótesis planteada:.....	154
5.2 Conclusión central:.....	154
5.3 En relación a recomendaciones. ....	155
5.4 Mi aprendizaje:.....	155
Lista de Referencias.....	156
ANEXOS. ....	159

## RESUMEN

---

El presente estudio es de corte cualitativo y hace referencia a la gestión y desarrollo de un procedimiento (profesiograma) de análisis y descripción de puesto para una organización de beneficencia pública. Esto implicó la elaboración de 23 puestos y su correspondiente documentación en donde se incluyó el diseño de responsabilidades, contenidos del puesto (¿Qué hace?, ¿Por qué lo hace? y ¿Cómo lo hace?) y competencias del mismo. Todo ello con el apoyo de la técnica de la entrevista semi estructurada y cuestionarios.

El objetivo de tal estudio se logró ya que la organización ahora cuenta con una clarificación de puesto que por ende puede apoyar a procesos como la capacitación, selección de personal, evaluación del desempeño, etcétera.

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

---

## 1.1 Concepción de la idea a investigar.

Toda organización debe conocer su giro y su ámbito de participación, sin embargo para poder atender a ello eficaz y eficientemente se debe contar con una administración orientada al enfoque sistémico y humanista que tenga claro su organización, control, dirección e integración.

Para ello la organización debe de contar con una visión estratégica alineada al mercado y una estructura organizacional flexible y dinámica que permita participar competitivamente en los mercados actuales. Una de tantas formas de contribuir a ello, es el diseño y la gestión del análisis y descripción de puestos la cual es el punto focal del presente proyecto.

El desarrollar un análisis y descripción de puestos es una tarea orientada a la obtención, evaluación y organización del mismo; esto a fin de conocer con mayor claridad las responsabilidades, habilidades, conocimientos y actitudes primordiales para desarrollar un puesto.

El autor Ricardo A. Varela (2006) define el **análisis de puestos** como *“El proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño.”* Y una **descripción de puestos** como: *“Una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.”* La integración de estas definiciones permite gestionar un procedimiento de tal índole.

Otro aporte es el del autor R. Wayne Mondy (2010) el cual expresa que el análisis de puestos es: *“Es un proceso sistemático para determinar las*

*habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización”.*

Indiscutiblemente el clarificar tanto responsabilidades o tareas del talento humano dentro de una organización implica el promover y desarrollar un procedimiento eficaz del análisis y descripción del puesto, a fin de enriquecer el mismo. Este es el caso y la necesidad de la organización en la cual se va a desarrollar la presente investigación.

## **1.2 Justificación de la investigación.**

La idea de realizar esta investigación es por la importancia que hoy en día tiene el análisis de puestos en las organizaciones y la función de determinar qué es lo que hacen y lo que deberían hacer las personas en su puesto de trabajo con la finalidad buscar una mayor efectividad y eficiencia que se traduzca en una mejor calidad de servicio y/o producción. Evitando así irresponsabilidades o falta de compromiso.

El análisis y la comprensión del trabajo que realizan las organizaciones deben basarse en hechos y datos, no solo en percepción personal de los gerentes, supervisores y empleados. Ante ello las organizaciones reconocen que el análisis de puestos es un elemento básico de la Administración de Recursos Humanos, que permite en forma sistemática reunir y analizar información acerca del contenido y los recursos humanos de los puestos, y el contexto en que éstos se realizan. Además ofrece:

a) Reclutar a miembros potenciales.

- b) Establecer requisitos a satisfacer por los candidatos para ocupar un puesto.
- c) Seleccionar mejor al ocupante de un puesto.
- d) Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- e) Establecer planes de carrera.
- f) Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás.
- g) Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.
- h) Eliminar duplicidades en el trabajo.
- i) Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- j) Evitar riesgos de trabajo.
- k) Establecer sistemas de incentivos a la productividad.
- l) Determinar montos de fianzas y seguros.
- m) Establecer tipos de supervisión necesaria.
- n) Base para efectuar auditorías integrales.

Con lo anterior la organización en la cual se desarrolla el proyecto se quiere ver beneficiada con los puntos anteriormente mencionados a fin de constituirse como una organización rentable.



### **1.3 Planteamiento del problema de investigación.**

El estudio de un análisis de puestos es una herramienta orientada a coadyuvar la elevación de la competitividad y productividad; permitiendo así una estructura más acorde a las actuales demandas y dando soluciones a los problemas de las funciones de puestos específicos. Sin embargo no resulta una tarea fácil ya que existen algunos tipos de resistencias o situaciones complejas como lo son:

- Algunos empleados pueden sentirse amenazados.
- Un énfasis por parte de jefes a tareas que ellos deseen.
- Actitudes no cooperativas por parte de empleados.
- Negativas ante nuevos compromisos y nuevas responsabilidades.
- Entre otras.

Tales barreras resultan superables con una buena coordinación y metodología en donde es necesario: incluir al empleado, aplicar una metodología amigable y objetiva que permita identificar tanto oportunidades y fortalezas del puesto.

Con base a lo anterior, la organización en la cual se implementara la presente investigación; está altamente interesada en llevar a cabo tal proyecto, ya que actualmente no cuenta con un análisis y descripción de puesto, reflejando un desorden y descontrol tanto de responsabilidades como funciones. Ante ello se formula la siguiente pregunta de investigación de corte cualitativo:

**El desarrollar un procedimiento (profesiograma) de análisis y descripción de puestos: ¿Contribuye a la coordinación y organización de las actividades laborales del talento humano de una organización de beneficencia pública?**

El desarrollar un análisis y descripción de puestos permite fijar responsabilidades que contribuyen a la coordinación y organización de las actividades laborales del talento humano.

**1.4 Objetivo general:**

Conocer con base a la implementación de un análisis y descripción de puesto las funciones, responsabilidades y requisitos que demanda el mismo dentro de un marco de percepción subordinado, analista y jefe.

**1.5 Objetivos específicos de la investigación:**

1.5.1 Identificar funciones y responsabilidades de los puestos con base a la percepción del talento humano (subordinado, analista y jefe).

1.5.2 Identificar el propósito general del puesto con base a la percepción del talento humano (subordinado, analista y jefe).

1.5.3 Conocer los requisitos generales del puesto con base a la percepción del talento humano (subordinado, analista y jefe).

1.5.4 Indagar sobre las competencias genéricas que demanda el puesto con base a la percepción del talento humano (subordinado, analista y jefe).

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.**

---

### **2.1 Antecedentes sobre el análisis y la descripción de los puestos.**

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano.

La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas. La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor, en la Unión Americana, fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

### **Antecedentes históricos en México.**

Sobre el servicio civil de carrera en México encontramos antecedentes desde el impero Azteca hasta nuestros días como a continuación se reseña.

#### *1. El imperio Azteca.*

En la Ciudad de México-Tenochtitlán el régimen político se integraba de instituciones religiosas, militares y administrativas, que evolucionaban

constantemente sobresaliendo una, la fiel observancia de sus leyes mediante una impecable, eficiente y honesta actuación de todo el engranaje gubernamental y administrativo.

El autor Contreras, J (2004) señala que las altas clases sociales, no constituían elites cerradas y se daba entre ellas gran diversificación en virtud de que se renovaban con la participación del pueblo así: “todo azteca sin distinción de clase, que demostrara su destreza para el combate, culto, comercio o vocación artística, pasaba a formar parte de la clase guerrera, sacerdotal, comerciante o de la clase de los artistas (que eran muy apreciados en la sociedad por su labor creadora); solamente quienes no habían podido sobresalir en estas actividades, estaban condenados a permanecer macehualli”.

No es fácil el tratar de medir o de comparar un sistema con los parámetros de otros sistemas que entre otras cosas corresponde a otra cultura, a otro espacio y a otro tiempo, sin embargo puede establecerse que para la selección de cualquier servidor público, desde el Tlatoani hasta el último de ellos, los aztecas tomaban muy en cuenta y era requisito “sine qua non”, el tener las siguientes características personales:

- ✓ Espíritu de servicio.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Capacidad física e intelectual para el puesto a desempeñar.
- ✓ No tener vicios.
- ✓ Un interés por el mejoramiento de la comunidad.

La sociedad azteca buscaba tener una sociedad en armonía de ahí que respecto a la selección del personal que integraría el poder judicial, es decir, de los jueces, señala Fray Bernardino de Sahagún lo siguiente: “También los señores tenían cuidado de la pacificación del pueblo y de sentenciar los litigios y pleitos que había en la gente popular, y para esto elegían jueces, personas nobles y ricas y ejercitadas en los caos de guerra; personas de buenas costumbres, que fueron criadas en los monasterios del Calmécac. Prudentes y sabios, y también

criados en el palacio. Se cuidaba mucho en que estos no fuesen borrachos, ni amigos de tomar dádivas, ni fuesen aceptadores de personas, ni apasionados. En la designación de sus funcionarios públicos, los aztecas tenían un especial cuidado, como se desprende del texto siguiente: El senado tiene estas propiedades, ser juez y averiguar bien los pleitos; ser respetado, grave, sereno, espantable y tener presencia digna, de mucha gravedad y reverencia, no es aceptador de personas y hace justicia sin pasión. Por su parte Herrera Agustín (1991) concluye que los aztecas siempre cuidaron que sus representantes fuesen hombres preparados”.

Considero que tales cualidades evidencian una sociedad mexicana de excelencia; cualidades que una vez valoradas, les permitía tener el personal apto para servir dentro de la administración pública y como lo he señalado anteriormente era importante que se le capacitara en el Calmécac o en el Telpachcalli o en las escuelas dedicadas a las artes.

## *2. El servicio público en la sociedad colonial.*

En la administración de recursos humanos del sector público, durante la Colonia no se tenía una clasificación de puestos, es decir, no estaba definida, pues los trabajadores desempeñaban diversas funciones; para la selección de cualquier servidor público, como lo señala la autora Margarita Chávez “desde el virrey hasta el último de ellos, se tomó en cuenta y era requisito indispensable, el tener la siguiente característica personal:

    Ser español de nacimiento, para los puestos más importantes (virrey, alcalde, delegado, etc.).

    El criollo sólo tenía acceso a los puestos de menor importancia dentro del gobierno.

El aprendizaje o capacitación de los servidores públicos de la Colonia se daba dentro de la administración pública en forma empírica, por no estar sistematizada la capacitación como tal”.

### *3. El servicio público en el México independiente.*

Para una sociedad que se encuentra de lleno en una guerra y lucha por su independencia es complicado elaborar y aplicar un sistema de administración de personal como hoy se conoce, pero se debe indicar que en esta época de agitación bélica no había sistemas de elección de los servidores públicos; no había clasificación de puestos aunque se inician los intentos de establecimiento; ni tampoco se contaba con sistema de capacitación, los ascensos y/o promociones se daban por cambio de la gente en el poder; comúnmente por los golpes de estado.

La autora Margarita Chávez (1992), nos ilustra en los siguiente: A pesar de que Don José Ma. Morelos y Pavón en “Los Sentimientos de la Nación consignara los cimientos de la seguridad social y jurídica de los trabajadores, justo es decir que dada la inestabilidad política reinante, los empleados públicos (sobre todo la base trabajadora) en ocasiones se quedaban sin cobrar un centavo hasta por meses; y estaban expuestos a ser despedidos en cada cambio de gobierno o golpe de estado, pues carecían de protección jurídica”.

### *4. El servicio público en la Reforma.*

El Presidente Benito Juárez intentó establecer orden y racionalidad a la función pública y a él se le debe el inicio de la reestructuración de la administración pública lográndolo en cierto modo pues la clasificación de puestos, aunque no existió en una forma sistematizada, si se dieron intentos para lograr su establecimiento sin embargo la selección del servidor público no existe, y “en 1871, se comienza a organizar el Gran Círculo de Obreros que propugnaba por

peticiones de tipo laboral; posteriormente como ya se dijo surge la Asociación Mutualista de Empleos Públicos, que como es de suponer y como lo establece su propia denominación, se trata de una mutualidad, en donde los trabajadores aportan cuotas y ellos mismos reciben todos igual auxilio en caso de necesidad”.

##### *5. El servicio público en el Porfiriato.*

Apunta la autora Margarita Chávez “en 1908 John Kenneth escribía: El soborno es una institución establecida en las oficinas públicas mexicanas y reconocida como un derecho que corresponde al funcionario que ocupa el puesto. Es además una institución respetada, hay dos funciones principales adscritas a cada puesto público. Una de ellas es un privilegio y la otra un deber.

El privilegio consiste en usar las facultades especiales del puesto para amasar una fortuna personal; el deber consiste en impedir a la gente emprender cualquier clase de actividad que pueda poner en peligro la estabilidad del régimen existente.

Andrés Molina Enríquez, al analizar el sistema de Díaz en 1908, o resumió en una frase: “amistad personal”. En este sistema de amigos, los gobernadores estaban ligados al presidente, los jefes políticos a los gobernadores y los presidentes municipales a los jefes políticos.

Con el tiempo Porfirio Díaz se rodeó de intelectuales y pseudo intelectuales positivistas conocidos con el nombre de científicos, los cuales influyen en las actividades de su gobierno, y por ende, en la administración de personal.

Así para el proceso de selección, y con influencia de José Yves Limantour, Díaz estableció la carrera de empleados en la Escuela de Contaduría y Administración que deberían cursar los aspirantes a empleo públicos.

Para la capacitación se dieron los primeros intentos por establecer un sistema de capacitación, sin cristalizar nada en concreto.

Para el sistema de ascensos y/o promociones se publicó un trabajo titulado “Guía práctica del Empleado de la República Mexicana, en el cual se avizoran algunos lineamientos de lo que actualmente conocemos como sistema de méritos, base y sustento del ascenso y la promoción, “pensión y jubilación”, el servidor público no tenía seguridad social o derecho a una vejez digna y tranquila por jubilación.

Víctor Heredia y Fernando Arias, (2006) mencionan que el México industrial inicia a mediados de la década de los cuarenta. Las funciones principales, en el mejor de los casos, son de registro y control de puntualidad y asistencia; elaboración y pago de nómina. A esta función se le denominaba frecuentemente “personal”, manejada por un auxiliar contable quien reportaba al contador de la organización.

En la década de 1950 surge la carrera de Relaciones Industriales en la Universidad Iberoamericana, con la cual se incrementa la categoría y el nivel, reportando frecuentemente al área de finanzas (por su liga con el cálculo de las nóminas y el pago de impuestos sobre ingresos), sin embargo continua manejando los registros y controles, la nómina, los pagos al IMSS, pero se agregan nuevas funciones: análisis y valuación de puestos, selección y capacitación.

En la década de los 60's se generaliza el nombre de relaciones industriales para denominar esta función. Surge la primera sociedad profesional. El área se separa de la de finanzas y en algunos casos ocupa nivel gerencial, dependiendo directamente de la cúpula organizacional, su función se extiende a las relaciones con los sindicatos y, con la presencia del área jurídica, incursiona en las revisiones de contratos colectivos. En esta época se inician las primeras publicaciones periódicas; se formaliza la capacitación.



Década de los 70's, se empieza a usar el término de recursos humanos, el cual surgió de los análisis económicos con respecto a la importancia de la educación, las habilidades, etc. Entra en vigor la nueva Ley Federal del Trabajo, el auge de la capacitación y la comunicación organizacional, cobra el máximo esplendor la administración por objetivos, y con ella la evaluación del desempeño y el otorgamiento de bonos por resultados. Surge el desarrollo organizacional como una opción para la posible renovación o cambio; mediante los cuales, se inician los aumentos generales obligatorios de salario por decreto presidencial, la función en general adquiere un papel trascendente para las organizaciones: es la década de los recursos humanos.

Década de los 80's, La función entra en su etapa de madurez debido a las crisis económicas recurrentes; pero es desplazada en su importancia organizacional por la función de finanzas. La incorporación de la banca a los activos del gobierno; la inflación, la devaluación, los recortes presupuestales y la recesión fueron los temas álgidos de la década.

La función de la administración de recursos humanos en sus pretensiones productivas se ve postergada; programas de reducción de costos, planeación estratégica de recursos humanos, administración de sueldos, programas de capacitación y un sinnúmero de proyectos son enviados al archivo en espera de mejores momentos.

Los vientos de la apertura comercial y globalización de la economía empiezan a dar señales, la auto-renovación para la competitividad organizacional retoma algunas intervenciones como los procesos socio-técnicos, el desarrollo organizacional y, particularmente, los procesos de calidad total.

Década de los 90. En los primeros cuatro años de esta década, se retoma el crecimiento del producto interno bruto y el modelo neoliberal entra en su máximo apogeo, el oropel del que se reviste, deslumbra a propios y extraños. Se ascendió al grupo de los desarrollados: México pasó a formar parte de la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En esa

época proliferaron los cursos, seminarios, congresos y consultorías para lograr tal fin.

El futuro marcará cambios trascendentales en las organizaciones y en las sociedades. Algunas transformaciones en unidades organizacionales más pequeñas, menor importancia del trabajo físico y mayor el intelectual, del relacionado con equipos interdisciplinarios y el tendiente a los servicios; mayor participación en la toma de decisiones; desaparición de algunas ocupaciones y surgimiento de otras nuevas, mayor énfasis en las competencias tendientes a un alto desempeño, transformación de los mercados de trabajo, mayor número de tiempo de ocio, etc.

## **2.2 ¿Qué es el análisis y la descripción de puestos?**

Definir lo que es un análisis de puesto parece sencillo, pero implica conocer el contenido del mismo, el cual se refiere a los requisitos del puesto, lo que debe hacer y cómo se debe hacer. Además de tener claro los requisitos o responsabilidades del mismo.

Descripción de puestos es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesiográfico idóneo de la persona que debería ocupar el puesto.

Gary Dessler y Ricardo Varela, (2004) afirman que **El análisis de puestos** es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlos. La **descripción del puesto** (aquello que comprende el puesto) y las **especificaciones** o el **perfil del puesto** (el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo).

Por otra parte para Gibson, Ivancevich, Donnelly, Kenopaske, (2006) **El análisis de puesto** es proporcionar una descripción objetiva del puesto mismo. Los individuos que realizan un análisis reúnen información sobre tres aspectos de todos los puestos: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto.

De acuerdo con Javier llanos Rete, (2005) **El análisis de puestos** es la técnica mediante la cual se recopilan, en forma ordenada y sistemática, los requisitos mínimos necesarios para llevar a cabo y bajo presión el desempeño exitoso de las funciones de un puesto.

Cuando el análisis de puestos se compila en una **descripción de puesto** y ésta se personaliza, los datos básicos son importantes para contar con la correcta y precisa ubicación del empleado.

Se puede solicitar datos más específicos dependiendo de las necesidades, como peso, estatura, color de piel y nacionalidad; entre otros.

Para llevar a cabo las funciones, las responsabilidades y las actividades propias de un puesto, se requieren habilidades, conocimientos, experiencia y rasgos de personalidad, ya que el trabajo se realizará bajo ciertas condiciones.

Gary Dessler, (2009) menciona que el **análisis de puestos** es el procedimiento para determinar las obligaciones de estos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las **descripciones de puestos**, una lista de tareas y las

especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Consideran George Bohlander y Scott Snell, (2008) que el **Análisis de puestos** *es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.*

El procedimiento implica investigar de manera sistemática los puestos mediante el seguimiento de una serie de pasos predeterminados, especificados antes del estudio. Cuando se ha concluido, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito en el que se resume la información obtenida del análisis. Los gerentes de RH utilizan esta información para desarrollar las descripciones y las especificaciones del puesto.

### **2.3 Panorama del análisis y descripción de puesto.**

William B. Werther/Keith Davis, (2008) estiman que a medida que las actividades de administración de los recursos humanos crecen en complejidad, muchas labores, incluso las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de personal. Pese a esto, el especialista de personal no necesariamente conoce todos los detalles de los puestos de la forma en que los domina el gerente operativo. La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. Generalmente estas labores las realizan especialistas del departamento de recursos humanos que reciben el nombre de analistas de puestos. Su labor consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

Un documento que ayuda al análisis de puestos es el organigrama con el cual opera la institución. Éste permite conocer de manera gráfica la ubicación de

cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. Muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde.

En la actualidad, un factor que ha cobrado relevancia es la identificación de las competencias que requiere un puesto, las cuales propician la mejor articulación del trabajo.

### **2.3.1. El análisis de puestos en un mundo sin trabajo.**

Gary Dessler y Ricardo Varela, (2004) Mencionan que por lo general, un **trabajo** se define como un conjunto de actividades estrechamente relacionadas que se ejecutan a cambio de una remuneración; Sin embargo, en los últimos años el concepto de trabajo ha venido cambiando de forma significativa. En pocas palabras, los puestos ahora son mucho más variados y con una definición más amplia.

El mundo moderno está al borde de otro gran salto en cuanto a creatividad y productividad, aunque el trabajo no va a ser parte de la realidad económica del futuro. Todavía existirá una cantidad enorme de trabajo por hacer, pero éste no va a contenerse en las envolturas familiares que llamamos trabajos. En realidad, actualmente muchas organizaciones se encuentran en el camino de no tener “puestos definidos”.

“No tener puestos definidos” es producto de los cambios que se presentan en los negocios actuales. Las organizaciones necesitan lidiar con varias fuerzas: innovaciones aceleradas en los productos y la tecnología, competencia global, desregulación, inestabilidad política, cambios demográficos y tendencias hacia la sociedad de los servicios y hacia la era de la información. Fuerzas como éstas van cambiando el tablero donde compiten las empresas. En específico, el cambio

rápido ha incrementado significativamente la necesidad de que las compañías sean flexibles y capaces de responder y de competir en un mercado global.

Los cambios organizacionales que han realizado las empresas para resolverse competitivas han coadyuvado a que se difumine el significado de *trabajo* como un conjunto de responsabilidades bien definidas y establecidas con claridad. A continuación se mencionan ejemplos de cómo dos de estos cambios han contribuido a la difuminación.

### **Organizaciones “más planas”**

En lugar de organizaciones piramidales con siete o más niveles administrativos, se están haciendo más comunes las empresas “planas” con sólo tres o cuatro niveles. Conforme los gerentes que permanecen van teniendo más personas bajo sus órdenes, las supervisan menos; así, los trabajos de los subalternos crecen en términos de una responsabilidad más amplia y profunda.

### **Equipos de trabajo.**

El trabajo mismo se organiza cada vez más en torno de equipos y procesos, en vez de basarse en funciones especializadas. Por ejemplo, en Chesebrough-Ponds USA, subsidiaria de Unilever United States, Inc. Se reemplazó una organización piramidal tradicional por equipos con habilidades múltiples, funciones cruzadas y auto dirigidos, que ahora operan las cuatro áreas de productos de la planta. En una organización así los puestos de los empleados cambian cotidianamente; el esfuerzo por evitar que éstos vean sus trabajos como un conjunto de responsabilidades limitado y específico es intencional.

### **2.3.2. El futuro de las descripciones de puestos.**

Los autores Gary y Varela (2004) mencionan que la mayoría de las empresas continúan utilizando las descripciones de puestos y se apoyan en ellos según su definición tradicional. No obstante, resulta evidente que cada vez más muchas de ellas están pasando a nuevas configuraciones organizacionales,

construidas en torno de puestos amplios y que cambian día con día. Algunas de las personas sienten que “las descripciones de puestos, aunque incluyan la frase ubica y todas las responsabilidades asociadas, son todavía relativamente rígidas y limitantes. Otro investigador afirmó que “en una situación así, la gente no recibe más su *guía para el trabajo* desde la descripción de un puesto o desde las instrucciones de un supervisor. Las guías provienen de las demandas cambiantes del proyecto. Los trabajadores aprenden a concentrar sus esfuerzos individuales y los recursos colectivos en el trabajo que necesitan desempeñarse, cambiando conforme dicho trabajo cambia. Los gerentes también pierden sus “*trabajos*”.

### 2.3.3 Elaboración de un perfil de un puesto

El autor Dirube, J. (2004), menciona que estos se realizan en referencia a las competencias que manifiestan los mejores, en un puesto concreto. Una vez identificadas las competencias y su nivel de conducta de todos los entrevistados, la representación gráfica sobre un eje de coordenadas, donde uno de los ejes es el inventario de competencias y el otro es el nivel de conducta.

A fin de elaborar el **perfil del puesto** analizado, hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Una característica es común, y por lo tanto, distintiva del puesto, cuando se da en el 80% de los casos. Las diferencias entre los entrevistados no puede ser consideradas como distintivas del puesto, pues se dan en un número reducido de las personas analizadas y, por lo tanto hay que considerar que son características individuales que no influyen en los resultados.
- Si dos personas muestran tener la misma competencia con diferente nivel de conducta, se considera que las dos tienen la misma característica, que se registra por la competencia señalada y el nivel de conducta más elemental de los identificados. Por ejemplo si un profesional tiene *orientación al logro*, nivel 4, y otro tiene *orientación al logro*, nivel 5, ambos tienen *orientación al logro*, nivel 4. La propia estructura del diccionario de competencia indica que las conductas se encuentran ordenadas en orden

creciente a su complejidad, de forma que si alguna persona es capaz de desarrollar una conducta con un nivel de complejidad determinado, también será capaz de llevar a cabo comportamientos menos complejos.

Respecto a esta última consideración, hay que volver a resaltar, que no es mejor tener un mayor nivel de conducta, el nivel define la complejidad de la conducta, pero no su idoneidad. Cada trabajo requiere el nivel más adecuado a éste. Por ejemplo un director comercial puede tener un nivel de *orientación al logro* que le permita asumir riesgos controlados. (OL-7), pero seguramente esta conducta no será la más adecuada para un auditor.

#### **2.3.4. De los puestos especializados a los ampliados.**

Gary Dessler, (2009) define el término **puesto**, como lo entendemos en la actualidad, es en gran medida una consecuencia de la eficiencia requerida por la revolución industrial. Durante esa época personas como el economista Adam Smith y el consultor Frederick Taylor explicaron de manera entusiasta la correlación positiva que hay entre los trabajos especializados (hacer lo mismo una vez y otra) y la eficiencia. Hasta hace poco, los puestos y las descripciones de los mismos tendían a seguir tales percepciones, así como a ser bastante detallados y específicos a mediados de la primera década del siglo XX, otros autores reaccionaron ante lo que consideraban los aspectos “deshumanizantes” que resultaban de encasillar a los trabajadores en puestos repetitivos y especializados. Muchos de ellos propusieron soluciones como la ampliación, la rotación y el enriquecimiento de los puestos. La ampliación de un puesto significa asignar a los trabajadores más tareas, dentro del mismo nivel, aumentando así las actividades que desempeñan. Por lo tanto, el trabajador que antes atornillaba el asiento a las patas, ahora también colocaría el respaldo.

La rotación de puestos significa cambiar a los trabajadores, de manera sistemática, de una posición a otra.



### 2.3.5. Necesidades actuales y futuras de las empresas.

Comentan L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa. (2004) Si bien en las épocas de relativa calma y estabilidad (las cuales terminaron décadas atrás) el análisis tradicional de puestos era adecuado, no obstante, ante los retos del presente y del futuro, parece bastante rígido e inapropiado. Para poder enfrentar los desafíos mencionados anteriormente, las empresas y las organizaciones requieren varios elementos importantes. Sin afán de agotar el listado, pueden citarse, entre los más importantes:

a) **Rapidez de respuesta.** Una hipótesis adjudica la desaparición de los dinosaurios a su tamaño: mientras un animal pequeño y rápido le arrancaba un pedazo de cola, el monstruo tardaba varios segundos en reaccionar; cuando lo hacía, ya era demasiado tarde.

Una de las características de la burocracia es, precisamente, la lentitud de respuesta. A menudo pasan meses antes de poder contar con un recurso necesario para el trabajo. Las organizaciones del presente y del mañana necesitan responder con rapidez a las situaciones permanentemente cambiantes. De otra manera corren el riesgo de emular a los dinosaurios. En otras palabras, la flexibilidad resulta un ingrediente indispensable, sin abarcar dentro de ésta la laxitud para cumplir con el trabajo o los estándares. Se requiere la posibilidad de cambiar rápidamente de trabajo, así como trabajos multidimensionales (capacidad de ejercer diversas habilidades y conocimientos de acuerdo con las necesidades del momento.

b) **Enfoque proactivo.** No sólo es necesario reaccionar sino actuar con antelación; diseñar, de alguna manera, el futuro. No esperar a los cambios sino planearlos, propiciarlos y evaluarlos. En otras palabras, estar a la vanguardia, llevar la delantera al porvenir.

c) **Mejoría constante.** El antiguo proverbio. “camarón que se duerme se lo lleva la corriente” puede aplicarse aquí. Muchas empresas nacionales se

aletargaron durante varias décadas, escudadas en el proteccionismo oficial. Producir con calidad baja y a precio alto no tenía consecuencias pues el mercado era cautivo. Al implantarse la doctrina del neoliberalismo económico, muchas empresas no pudieron enfrentar la competitividad y desaparecieron.

Recordemos: la mejoría constante implica no sólo la competición con otras empresas u organizaciones sino también la competencia con una (o) misma(o), para perfeccionarse cada vez. Empero, implica también la colaboración, el establecimiento de alianzas estratégicas.

d) **Creatividad.** El mundo inestable y turbulento de hogareño y del mañana requiere el ejercicio pleno de la imaginación impulsora de la acción. La creatividad para encontrar soluciones novedosas necesita pleno desenvolvimiento. “Nos encontramos ante una serie de grandes oportunidades... hábilmente disfrazadas de problemas insolubles”. Mientras en el pasado se pensaba que la aportación fundamental de los trabajadores radicaba en la fuerza muscular (mano de obra), tanto en la actualidad como en el porvenir (con el desenvolvimiento de la tecnología), las ventajas competitivas entre los países y las empresas estarán dadas por el empleo de todos los talentos humanos, resaltando la creatividad para el diseño de formas novedosas para enfrentar los retos futuros y los problemas del pasado.

e) **Compromiso con sus miembros.** En vez de un contrato legal de trabajo, las empresas y organizaciones mejorarán en la medida en que puedan lograr un contrato psicológico, de identificación de todos y cada uno de sus miembros con la organización. Esto se logrará mediante un liderazgo visionario y transformador así como mediante el establecimiento, la comunicación y la actuación cotidiana de la misión de la empresa (o la organización).

f) **Trabajo en equipo.** En la actualidad se prefiere emplear el término de asociados para indicar la interdependencia de todos a fin de lograr las metas de todos. Así cualquier persona está asociada con otros dentro de la misma empresa u organización para lograr la misión y elevar la calidad de vida. Incluso, si el centro

de atención y la existencia de la empresa se justifica para atender al cliente o consumidor final, se establece una asociación entre éste y aquella.

En la actualidad, aún más en el futuro, resulta radicalmente imposible para una persona dominar siquiera un campo del conocimiento. La generación de nueva información es tan acelerada que estar al día presenta dificultades. Además, los problemas no presentan una sola faceta sino que constituyen un conjunto de diversos aspectos interrelacionados.

Por lo tanto, el trabajo en equipo se hace cada vez más trascendente.

### **2.3.6 ¿Qué son las competencias?**

Establece Gary Dessler. (2009) que el análisis de puestos basado en las competencias implica básicamente la redacción de descripciones de puestos a partir de competencias en lugar de obligaciones. Considera qué es lo que el empleado debe ser capaz de hacer, en lugar de una lista de obligaciones que debe desempeñar. De manera sencilla, las competencias se definen como las características demostrables de una persona que permiten el desempeño. Las competencias de puestos siempre son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo.

### **2.3.7 Análisis de puestos basado en las competencias.**

A si mismo menciona Gary Dessler, (2009) Que no es una coincidencia que muchos patrones y expertos en el análisis de puestos afirme que los procedimientos tradicionales de análisis ya no pueden tener un papel central en la administración de RH. Su principal preocupación es la siguiente: que en el ambiente laboral de alto desempeño, como el de Daimler, donde los patrones necesitan trabajadores que cambien de un puesto a otro de manera continua y

ejerzan autocontrol, las descripciones de puestos basadas en listas de obligaciones específicas en realidad pueden inhibir (o no fomentar) las conductas flexibles que las empresas necesitan. Por consiguiente, los patrones están utilizando métodos más nuevos para describir puestos.

De manera formal, es posible decir que el análisis de puestos basado en competencias, significa describir el puesto en términos de competencias conductuales, medibles y observables, conocimientos, habilidades y/o conductas que el empleado que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien el trabajo. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades. El análisis tradicional de puestos se enfoca en “qué” se logra, en cuanto a obligaciones y responsabilidades. El análisis basado en competencias se enfoca más en “como” el trabajador cumple los objetivos del puesto o desempeña en realidad el trabajo. Por lo tanto, el análisis tradicional de puestos se enfoca en el trabajo, mientras que el análisis basado en competencias se orienta en el trabajador, en específico en lo que es capaz de hacer.

#### **2.4 El objetivo del análisis y la descripción de los puestos.**

Izcue & Asociados Consultores, mencionan que el objetivo principal de este trabajo es el de conseguir, definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

Se trata de una herramienta de fácil desarrollo e implantación, aplicable a cualquier tipo de organización, con independencia del sector de actividad, volumen de trabajadores y cualquier otro parámetro que quisiéramos analizar.

Para Alfonso Amador Sotomayor, (2007). El objetivo básico es el de identificar, definir, clarificar y confirmar las funciones del puesto y lo que de ellas

se desprende y el alcance e impacto dentro del área y de la organización en general.

Al iniciar esta actividad es pertinente considerar las cargas de trabajo, ya que ellas tienen relación directa con el puesto y representan horas hombre y claro esta las funciones en donde está involucrado desde lo rutinario hasta lo ocasional y específico.

L. Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa (2004). Dentro de las técnicas administrativas para fomentar la productividad, el análisis de puestos constituye el punto de partida para muchas de las funciones importantes de las empresas, las cuales, se supone, están en búsqueda de permanente productividad y competitividad.

R. Wayne Mondy y Robert M. Noé, (2005) Mencionan que el propósito del análisis de puesto es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

- 1.- ¿Qué tareas mentales y físicas desempeña el trabajador?
- 2.- ¿Cuándo se realizará el trabajo?
- 3.- ¿Dónde se llevará a cabo el trabajo?
- 4.- ¿Cómo realiza el empleado su trabajo?
- 5.- ¿Por qué se realiza el trabajo?
- 6.- ¿Qué competencias se necesitan para desempeñar el trabajo?

El análisis de puesto proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren, y las condiciones de trabajo en las que se realiza. La información se reúne, analiza y registra si el puesto existe, no si debe existir. La información del análisis de puesto se utiliza con el propósito de elaborar tanto descripciones como especificaciones del puesto.

Robert L. Mathis y John H. Jackson, (2003) sugieren que una vez que se han identificado todos los puestos de la organización, a menudo resulta útil para la comunicación con los empleados agrupar los puestos en familias y desplegarlos

en un organigrama. El cual señala las relaciones entre los puestos de una organización. Tradicionalmente, estas gráficas basadas en jerarquías muestran quién tienen autoridad y responsabilidad sobre quién. En casi todas las organizaciones, los organigramas ayudan a aclarar quién reporta a quién.

## **2.5 Beneficios del análisis y descripción de puesto.**

Izcue & Asociados Consultores, (2004) menciona algunos de Los beneficios más importantes que nos aporta son:

- ✓ Permitir acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición;
- ✓ Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas;
- ✓ Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.

Así mismo, nos permite cumplir con creces las exigencias que las diferentes normativas de calidad exigen en la descripción de las funciones y responsabilidades del personal de la organización.

Son mejoras muy importantes las ya conseguidas con su implantación para cualquier organización pero, además, nos puede servir de punto de partida para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión de recursos humanos más complejas como: sistemas de evaluación del desempeño, elaboración de perfiles profesiográficos del puesto para futuras selecciones de personal, reducción del tiempo de acogida del personal, identificación de necesidades de formación, elaboración de mapas de competencias, etc.

Por tanto, sirve de **apoyo** a otras necesidades como: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del rendimiento, valoración de puestos, análisis de retribuciones, seguridad y salud, planes de carrera.

En definitiva, podemos decir que se trata de una importante herramienta de gestión del desarrollo de los recursos humanos de la empresa y de la propia organización interna del trabajo y resulta sencillo de implantar, aporta resultados positivos medibles de modo inmediato y establece las bases para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión más avanzadas.

### **2.5.1 Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos.**

Para William B. Werther, Jr., (2000) el cual describe beneficios que se pueden obtener entre ellos:

- 1.- *Compensar* de manera equitativa a los empleados.
- 2.- *Ubicar* al personal en puestos adecuados.
- 3.- *Determinar* niveles realistas de desempeño.
- 4.- *Crear* planes de capacitación y desarrollo.
- 5.- *Identificar* candidatos adecuados para las vacantes actuales.
- 6.- *Planear* las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- 7.- *Propiciar* condiciones que mejoren el entorno laboral.
- 8.- *Evaluar* la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
- 9.- *Eliminar* requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del proceso.
- 10.- *Conocer y evaluar* las necesidades reales de recursos humanos de la Empresa.

John M. Ivancevich, (2005) menciona que los gerentes y especialistas de RH, así como los administradores en general, saben que un análisis de puestos tiene muchas utilidades. Algunos incluso piensan que ya no es cuestión de escoger si se realiza el análisis o no. Las guías administrativas que acompañan a varias leyes y recomendaciones judiciales de derechos civiles e igualdad de oportunidades son claras.

La utilidad del análisis de puestos abarca todo el dominio de las actividades de RH. De hecho, es difícil imaginar cómo una organización contrataría, capacitaría, evaluaría, pagaría o aprovecharía sus recursos humanos sin la información que provee un análisis de puestos. Pero su valor no termina con RH. Sino también se benefician de su información los gerentes que se ocupan de prácticamente todos los aspectos de planear, organizar, controlar y dirigir la empresa.

A continuación se mencionan otros de los beneficios más importantes:

**Para la empresa:**

Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.

- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve de base para la promoción y ascenso.
- Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- En general ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una forma más reciente.

**Para los supervisores:**

- Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones recomendadas a su vigilancia lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- Pueden exigir a cada trabajador con mayor conocimiento de causa lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.



- Les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.

**Para el trabajador:**

- Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala sus responsabilidades con claridad.
- Le ayuda a saber si trabaja adecuadamente.
- Le señala sus errores y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

**Para el departamento de recursos humanos:**

- Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
- Lo orienta en la selección de personal.  
Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, conforme a sus aptitudes.
- Lo ayuda a establecer adecuados programa de adiestramiento.
- Le informa para la valuación de puestos.
- Lo orienta para efectuar estudios de calificación de meritos.

Ricardo Varela,(2006) establece que para los directores de una organización, el análisis y descripción de puestos representan la posibilidad de conocer con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto, ya que sus funciones, tienen sólo una vista de conjunto de trabajos concretos.

Los supervisores sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen con certeza las labores encomendadas al personal bajo su cargo, pero requieren de un

instrumento que les permita distinguir con cierta precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo, capacitar a nuevos empleados y tener elementos para poder exigir apropiadamente las obligaciones.

Por su parte, los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que las conforman y los requisitos necesarios para efectuarlas bien.

Para el Depto. De Recursos humanos es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, ya sea con fines de selección, capacitación o valuación de puestos, entre otras actividades.

## **2.6 Pasos para desarrollar un análisis de puesto de trabajo.**

Establece Gary Dessler, (2009) que el análisis de puestos debe seguir los siguientes seis pasos:

**Paso 1:** Decida cómo utilizar la información, pues esto determinará cuáles datos debe recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para recolección de datos.- como entrevistar al empleado y preguntarle qué actividades implica el trabajo- son buenas para redactar descripciones de puestos y para seleccionar a los empleados para el mismo. Otras técnicas, como el cuestionario para el análisis del puesto, que se describe más adelante, no proporciona información cualitativa para las descripciones de los puestos, más bien producen rangos numéricos para cada posición, que se usan para comparar los puestos entre sí con propósitos de remuneración.

**Paso 2:** Revise la información básica importante como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la división del trabajo en toda la organización, la manera en que se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y dónde encaja dentro de toda la organización. El organigrama debe indicar el nombre de cada posición y, por medio de las líneas

de interconexión, quién informa a quien y con quién habrá de comunicarse el empleado.

**Paso 3:** Seleccione puestos representativos. Es posible que sea necesario analizar muchos puestos similares. Por ejemplo, no se requiere analizar los puestos de 200 trabajadores de montaje, porque con una muestra de 10 es suficiente.

**Paso 4:** Analice el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo. En este paso utilice uno o varios de los métodos para el análisis de puestos. Que a continuación se describen.

**Paso 5:** Verifique la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato: lo anterior le ayudará a confirmar que la información es correcta y está completa. Dicha revisión también servirá para que el empleado acepte los datos y las conclusiones del análisis de puesto, pues le brinda la oportunidad de revisar y modificar la descripción que usted ha hecho de sus actividades laborales.

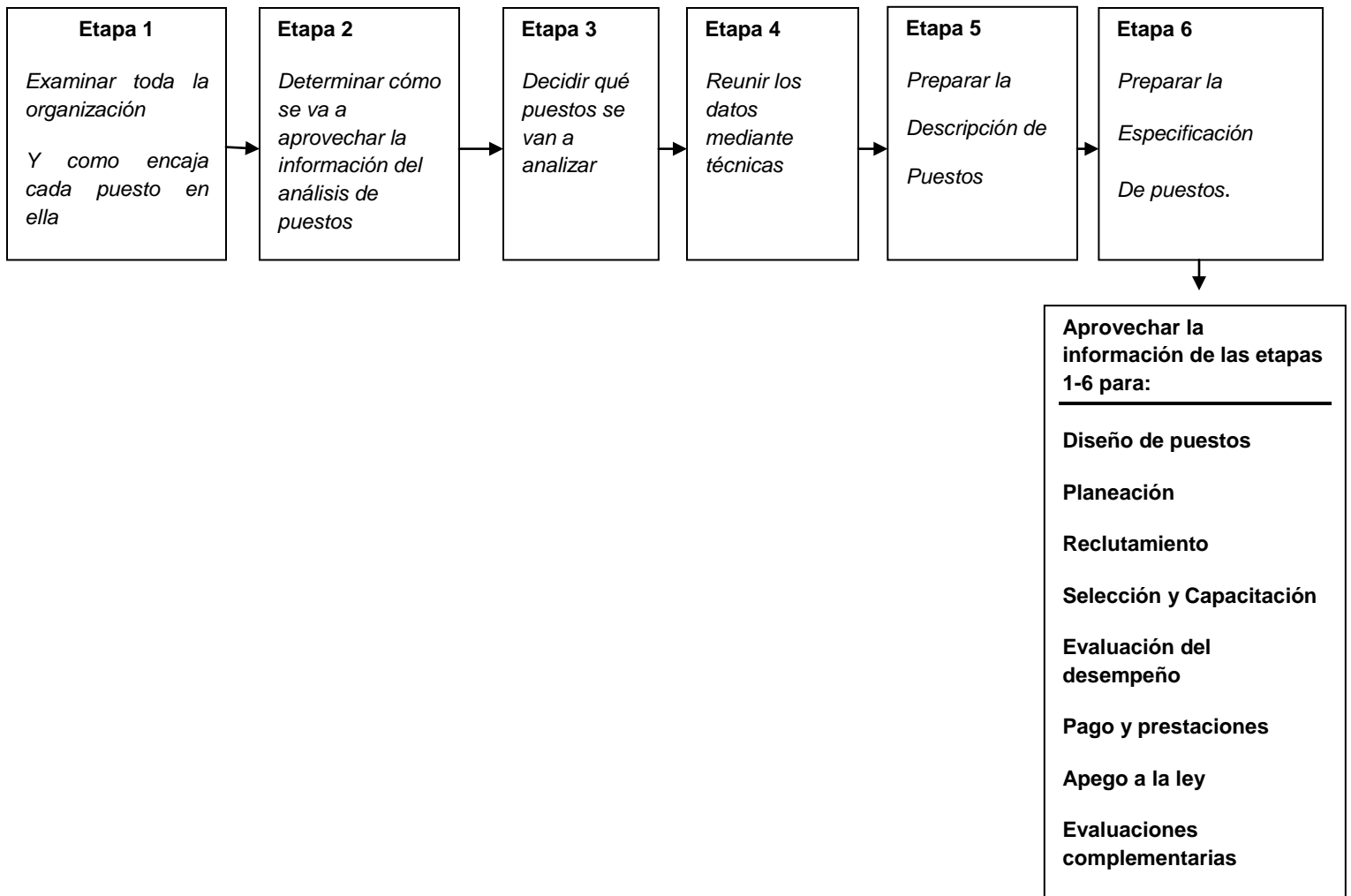
**Paso 6:** Prepare una descripción y una especificación del puesto. Se trata de dos productos tangibles del análisis de puestos. *La descripción del puesto* (repetimos) es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades del puesto. Así como algunas características importantes del mismo; entre ellas, las condiciones laborales y los peligros para la seguridad. *La especificación del puesto* resume las cualidades, los rasgos, las habilidades y los antecedentes personales que se requieren para desempeñar el trabajo. Puede ser un documento separado o en el mismo en que se presenta la descripción del puesto.

Para John M. Ivancevich el análisis de puestos comprende varias etapas, que se resumen en la figura No.1 , en el proceso se asume que el análisis de puestos se realiza en una empresa con operaciones en marcha, es decir, en una organización que ya está en funcionamiento, a diferencia de una empresa nueva.

En la etapa 1 se ofrece un panorama general de la forma en que cada puesto encaja en el entramado total de la organización. En esta etapa se utilizan organigramas y diagramas de procesos. En la etapa 2 se exhorta a los interesados a definir cómo se aprovechará la información del análisis y el diseño de puestos.

En la etapa 3 se escogen los puestos que se van a analizar, puesto que por lo regular es demasiado caro y tardado analizar todos los puestos, hay que elegir una muestra representativa.

La etapa 4 consiste en aplicar las técnicas convenientes de análisis de puestos. Las técnicas se aplican para recopilar datos sobre las peculiaridades del puesto, los comportamientos requeridos y las características que necesita un empleado para realizar el trabajo. La información de esta etapa se toma en la etapa 5 para elaborar una descripción del puesto. Enseguida, en la etapa 6 se prepara una especificación del puesto.



**Fig. No. 1. Etapas (1-6) Del análisis de puestos y su relación con la ARH y el diseño de puestos de John M. Ivancevich**

William B. Werther, Jr. (2000) hace el planteamiento de las siguientes fases:

<b>PREPARACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO</b>	<b>RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTO</b>	<b>APLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTO</b>
<p><i>Familiarización general con la organización y el tipo de trabajo que realiza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Identificación del puesto</i></li> <li>• <i>Desarrollo del cuestionario</i></li> <li>• <i>Recolección de datos</i></li> </ul>	<p><i>Aplicaciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Descripciones de puesto</i></li> <li>• <i>Especificaciones del puesto</i></li> <li>• <i>Niveles de rendimiento</i></li> <li>• <i>Enriquecimiento del sistema de información del Departamento de Personal</i></li> </ul>

Fig. 2 Las fases de la información sobre análisis de puestos de William B. Werther.Jr.

## 2.7 Planificación para la implementación de un análisis y descripción de puesto.

Para William B. Werther, Jr., (2000) antes de recolectar información sobre puestos específicos, es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a la empresa a efectuar el análisis de puestos. Esta explicación y el comentario de que los resultados del trabajo se conocerán en todos los niveles haciendo llegar a cada persona una descripción específica de su función, evitarán desconciertos y rumores entre los empleados y garantizarán su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden sentirse amenazados y se resistirán a colaborar en el proceso de obtención de información.

Robert L. Mathis y John H. Jackson, (2003) menciona que antes de comenzar a recolectar datos de gerentes y empleados, es fundamental que se planee el proceso de análisis de puestos.

La planeación de RH impone realizar una auditoría de los puestos actuales. Las descripciones de puestos actuales proporcionan los detalles básicos necesarios para efectuar esta evaluación interna, que incluye elementos como puestos disponibles, número actual de plazas y puestos y relaciones de dependencia entre ellos. Cuando se identifican las funciones que se realizan y se calcula el tiempo que se dedica a realizarlo, los gerentes y especialistas de RH pueden rediseñar los trabajos para eliminar tareas innecesarias y combinar responsabilidades, donde resulte pertinente.

William B. Werther/Keith Davis, (2008) mencionan que otro importante paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización (tanto objetos como los servicios que proporciona). El conocimiento de la compañía, de la industria y de la comunidad, son factores que contribuyen a que el analista desarrolle un sistema de información para el análisis de puestos y que resulte de alta utilidad.

John M. Ivancevich, (2005) dice que parte de la planeación consiste en elegir cuidadosamente a las personas que realizarán el análisis. Si una organización necesita sólo de manera esporádica la información del análisis de puestos, puede contratar a un analista temporal externo; otras empresas tienen empleados expertos de tiempo completo, y algunas empresas más recurren a los supervisores o a los titulares de los puestos para reunir la información del análisis.

Estas opciones tienen ventajas y desventajas. Por ejemplo, los empleados titulares de los puestos son una buena fuente de información sobre qué se hace, y no sobre el trabajo que se supone debe hacerse. Además hacer participar a los

empleados en el análisis aumenta su aceptación de los cambios que impongan los resultados del análisis. Por otro lado, el análisis de puestos debe describir las actividades laborales del puesto independientemente de los atributos personales de quien lo ocupe entonces.

Como los titulares exageran las responsabilidades y la importancia de su trabajo, cuando realizan ellos el análisis es difícil alcanzar objetividad. Así la elección de quién debe analizar los puestos depende de muchos factores, como la ubicación y complejidad de los puestos, como recibirían los titulares al analista externo y la finalidad última de los resultados del análisis.

Quienquiera que acopie la información, debe entender completamente a las personas, los puestos y el sistema total de la organización. También debe tener conocimientos considerables sobre el flujo esperado del trabajo en la compañía.

El analista de puestos tiene que elegir los mejores métodos y procedimientos para realizar el análisis. Sin embargo, antes requiere una panorámica de la organización y sus puestos que le pinte un cuadro fidedigno de la disposición de departamentos, unidades y puestos. Además con la panorámica el analista entenderá mejor el flujo de trabajo en la organización.

Para adquirir estos conocimientos útiles sobre la estructura y los procesos de la organización hay dos diagramas especialmente provechosos. En un organigrama se presentan las relaciones entre los departamentos y unidades de la empresa; también se declaran las funciones de línea (los individuos que cumplen los deberes laborales) y de personal (los asesores). En el organigrama común se da información sobre los estratos de la organización, el número de departamentos funcionales y las relaciones formales de rendición de cuentas.

En el otro esquema, el diagrama de procesos, se indican las relaciones recíprocas de los puestos. Así, más que únicamente mostrar las relaciones estructurales entre los títulos de los puestos (en un organigrama común), el diagrama de procesos muestra el flujo de las actividades y el trabajo que se requiere para generar un producto o servicio.



Administración de Empresa, Los autores Katz y Kahn (2008) describen que la planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos de la empresa.

Los pasos de la planeación son:

- Determinación de los cargos que van a describirse.
- Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
- Elaboración del cronograma de trabajo.
- Elección del (de los) método(s) de análisis que va(n) a aplicarse: los métodos más adecuados se eligen de acuerdo a la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.
- Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:
  - a.- Criterio de generalidad: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que van a analizarse o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deje de ser adecuado para la comparación.
  - b.- Criterio de variedad o diversidad: los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir, no pueden ser constantes o uniformes.

## **2.8 Métodos para la implementación de un análisis y descripción de puestos.**

Gary Dessler y Ricardo Varela, (2004) dice que en la práctica, los datos del análisis de puestos generalmente se obtienen a partir de expertos en el asunto (en su mayoría quienes tienen que ver con el puesto), utilizando cuestionarios y

entrevistas. Los datos que aportan tales empleados (por ejemplo, los asistentes de RH) respecto de diferentes departamentos se promedian, después, para saber cuánto tiempo le toma a un empleado común cada una de las tareas específicas (por ejemplo, realizar una entrevista).

No obstante, los trabajadores, incluso con el mismo puesto sólo que en departamentos diferentes, llegan a experimentar presiones y restricciones muy diversas. Sumar y únicamente promediar las cantidades de tiempo que, digamos, los asistentes de RH necesitan para entrevistar a candidatos podría sesgar los resultados, donde existan diferencias reales en las demandas de trabajo de cada departamento. Entonces, resulta importante entender el contexto departamental del puesto; no se debe suponer que la forma en que alguien distribuye su tiempo en un puesto específico necesariamente es la misma de uno a otro departamento.

John m. Ivancevich, (2005) escribe que las entrevistas son la técnica que más se usa para reunir datos del análisis de puestos; por medio de ellas el analista tiene la oportunidad de hablar en persona con los titulares y éstos pueden hacerle preguntas a aquél, situación que se presta para que el analista explique cómo se aprovecharán los conocimientos y la información que se adquieran en el análisis. Las entrevistas se hacen a un solo titular, a un grupo o a un supervisor enterado del puesto. Por lo regular se formulan preguntas estructuradas para poder comparar las respuestas de individuos o grupos. Aunque las entrevistas dan información útil para el análisis de puestos, hay que estar conscientes de sus limitaciones. Es difícil estandarizar las entrevistas, ya que varios entrevistados pueden formular preguntas distintas y aun el mismo entrevistador, sin quererlo, puede hacer preguntas diferentes a varios entrevistados. También está la posibilidad real de que el entrevistador distorsione sin querer la información que le dé el entrevistado. Por último, los costos de las entrevistas pueden ser muy altos, sobre todo si no son viables las entrevistas en grupo.

William B. Werther/Keith Davis, (2000) dice que las entrevistas directas constituyen una forma efectiva de obtener información sobre un puesto. El analista se asegura de tener una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto esencial. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que de otra manera no están claros. Tanto las personas que desempeñan el puesto como los supervisores se incluyen en la entrevista. Con frecuencia el analista sólo se entrevista con un limitado número de trabajadores al principio y a continuación lo hace con el supervisor para verificar la información obtenida. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de alto costo y demanda mucho tiempo para llevarlo a cabo.

Para Gary Dessler (2004) pueden ser entrevistas individuales con cada trabajador; entrevistas grupales con varios empleados que tienen el mismo puesto; y entrevistas con la supervisión, con uno o más de los supervisores, cuyo conocimiento acerca del puesto que se está analizando es bastante amplio. Las preguntas más frecuentes son: ¿Cuál es, en general, el trabajo que ejecuta usted? ¿Qué es lo que usted hace, exactamente? ¿En qué labores participa usted? ¿Cuáles son las principales responsabilidades de su actividad?

Las entrevistas son, con toda probabilidad, el método más utilizado para determinar funciones y las responsabilidades de un puesto; su amplia utilidad refleja ventajas. La más importante es que permiten al trabajador reportar actividades y comportamientos que de otra manera quizá nunca saldrían a la luz. Por ejemplo, las actividades de importancia que ocurren sólo en forma ocasional, o la comunicación no formal (por ejemplo, entre un supervisor de producción y un gerente de ventas), que no resulta evidente a partir del organigrama, puede descubrirlas un entrevistador audaz.

El mayor problema de las entrevistas radica en la distorsión de la información, ya sea que se deba a mentira intencional o a errores involuntarios. Resulta frecuente que los análisis de puestos se utilicen como preludeo de cambios

en el salario que se paga por alguno de ellos. Por lo tanto, los empleados, con cierta razón, las perciben como evaluaciones de eficiencia que llegan a afectar su pago. En consecuencia, tienden a exagerar ciertas responsabilidades y a minimizar otras. Obtener información válida en ocasiones resulta un proceso lento.

L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa (2004) clasifica las entrevistas en:

**Entrevista libre.** En este caso, el analista conversa con el ocupante del puesto de una manera espontánea, teniendo en mente sólo completar las diversas partes del análisis.

**Entrevista estructurada.** Se basa también en una conversación. Sin embargo, el analista lleva un guión, una serie de preguntas para plantearlas al ocupante. Básicamente las cuestiones versan sobre las diferentes partes del análisis.

**Entrevista estandarizada.** La conversación se lleva mediante una serie de preguntas semejantes (o estándar) presentadas a los ocupantes de los diversos puestos.

**Entrevista por competencias.** Para Martha Allés. (2004) entrevistar por competencias es un proceso de selección, muy importante en el cual primero se indagará sobre los aspectos de la especialidad y sólo después se analizará las competencias.

Primero se identificará a la persona que mejor conozca la plaza y el negocio. Por lo tanto, trabajar por competencias y sobre todo, entrevistar por competencias, primero se despejara del perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere. Una vez que estemos convencidos de que los mínimos requisitos están cubiertos, trabajaremos sobre las competencias, en la misma entrevista, o en otra.

Hemos denominado competencias de conocimientos a las técnicas y competencias de gestión (liderazgo, iniciativa, tolerancia a presión, etc.)

Spencer y Spencer. (1993) definen la competencia como *una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño en un trabajo o situación.*

Es decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

*“Causalmente relacionada”* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Criterio estándar significa que la competencia realmente predice quién hará bien o pobremente en relación con un criterio específico o estándar definido con anterioridad. Los criterios estándar para áreas comerciales son en general más fáciles de cuantificar, pero igualmente es posible determinarlos en otras funciones.

Los mismos autores introducen el Modelo del iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo de la personalidad. Es decir que pueden clasificarse en profundas y tangibles.

Menciona R. Wayne Mondy, Robert M. Noé, (2005) el siguiente método:

**Cuestionarios.** Los cuestionarios son económicos y de uso rápido. El analista de puestos debe aplicar un cuestionario estructurado a los empleados, quienes identifican las tareas que realizan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una situación que disminuye la utilidad de este método. Además algunos empleados tienden a exagerar la importancia de sus tareas, sugiriendo que poseen más responsabilidad que las que tienen realmente.

Gary Dessler y Ricardo Varela (2004), dice que los empleados también puede solicitárseles que llenen cuestionarios para describir las funciones y responsabilidades relacionadas con sus puestos. En primer lugar, es importante decidir cómo debe efectuarse el cuestionario y qué preguntas incluir. Algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. A cada empleado se le presenta un inventario que quizá incluye cientos de funciones o responsabilidades específicas. A cada uno se le solicita que indique si ejecuta cada tarea, si lo hace, cuánto tiempo normalmente dedica a ello. En el extremo opuesto, el cuestionario es abierto y tan sólo se le pide al empleado que describa las responsabilidades más importantes de su puesto. En la práctica, los mejores cuestionarios con frecuencia se ubican entre ambos extremos.

L. Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa (2004) clasifica los cuestionarios en:

**Cuestionario abierto.** Se presenta al ocupante una serie de preguntas generales sobre su puesto. Si bien este método es más dirigido que el autoanálisis, presenta las mismas limitaciones.

**Cuestionario de elección forzosa.** Se presentan varias opciones en cada pregunta al ocupante del puesto, a fin de indicar la que corresponda. Una desventaja: si se desea abarcar todos los puestos de la empresa con el mismo cuestionario, éste puede resultar larguísimo pues abarca todas las posibilidades. Por otro lado, para elaborar ese cuestionario y apegarlo a la realidad, será necesario efectuar análisis preliminares para observar e incluir todas las posibilidades.

William B. Werther/Keith Davis (2008) plantea el siguiente método:

**Cuestionarios por correo.** Un método más rápido y menos costoso consiste en distribuir por correo electrónico un cuestionario con preguntas que permitan realizar un análisis adecuado de un puesto determinado o de varios. La precisión que permite este método, sin embargo, es inferior debido a que algunas preguntas no se comprenden bien, a que algunas respuestas tienden a ser incompletas, y que algunos cuestionarios, en especial en las organizaciones grandes, sencillamente no se regresarán a tiempo a la persona que las generó

William B. Werther, Jr., (2000) describe otra opción la bitácora de empleados. Para obtener datos sobre un puesto, consiste en dar instrucciones a cada empleado para que lleve un diario o bitácora de sus actividades cotidianas. A intervalos de varias horas o días, según la naturaleza de la actividad, el empleado consigna las tareas que realiza. Si es posible establecer una ejecución sistemática de estas bitácoras, los resultados serán confiables. En ocasiones éste puede ser el único método para reunir información de determinados puestos. El estudio y la verificación de estas bitácoras, no obstante, pueden ser un proceso considerablemente lento y costoso.

Gary Dessler (2009) en este enfoque genera un panorama bastante extenso del puesto, en especial cuando se enriquece usando entrevistas posteriores del trabajador con su supervisor. En efecto, el empleado intentaría exagerar algunas actividades y subestimar otras. Sin embargo, la naturaleza cronológica y detallada de la bitácora tiende a compensar lo anterior.

**Autoanálisis.** En este caso, el ocupante del puesto escribe las partes fundamentales del mismo (descripción general y específica), y requerimientos) Posteriormente, el escrito es revisado, modificado y aprobado por su supervisor.

Una desventaja depende en gran medida de la facilidad de expresión y redacción del ocupante; por otro lado se presta a una elevada subjetividad; existe la tendencia a adjudicar mucha importancia a los actos propios. Además si la persona tiene temor a ser despedida o si presenta pánico a recibir más trabajo a resulta del análisis, por ejemplo, puede incluir más funciones de las reales. Como contrapartida puede incluir menos de las necesarias si piensa que la paga recibida es justa.

William B. Werther/Keith Davis, (2008) plantea que la **observación directa** es lenta, costosa y potencialmente menos precisa y confiable que las otras técnicas de obtención de datos. Es posible que los resultados tengan poca precisión porque el observador puede dejar de notar actividades que no se efectúan de manera regular o periódica, pero que son igualmente importantes. A pesar de estos factores, la observación directa es el método idóneo en ciertas ocasiones en especial cuando la labor es manual y repetitiva. En los casos en que los analistas cuestionan la información que recibieron de otras fuentes, la observación directa es el mejor método.

John m. Ivancevich (2005) comenta que se acude a la observación directa de los puestos que requieren actividades manuales, estandarizadas y que son de ciclo breve. Esta técnica requiere que el analista esté capacitado para centrarse en los comportamientos pertinentes del trabajo.

Para Gary Dessler (2004) Es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas visibles. Puestos como el de conserje, trabajador de línea de ensamble y auxiliar contable son algunos ejemplos de ello. Por otro lado, a menudo la observación no resulta apropiada cuando el trabajo implica gran cantidad de actividad intelectual inconmensurable (abogado, ingeniero de diseño, etc.) Tampoco es útil si el empleado realiza actividades



importantes que se requieren sólo de manera ocasional, como aquellas de una enfermera que atiende emergencias.

William B. Werther/Keith Davis (2008) menciona que hay **Combinaciones**. Ya que cada método muestra ventajas y desventajas, los analistas de puestos con frecuencia se sirven de combinaciones de técnicas y utilizan dos o más de manera simultánea.

L. Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa (2004) propone que a fin de obtener las bondades y eliminar las desventajas de cada uno de los métodos, puede emplearse una combinación de ellos; por ejemplo, entrevista estructurada al mismo tiempo que observación controlada.

**Observación impresionista.** El analista mira al ocupante del puesto mientras este desempeña sus labores. No realiza anotaciones ni registros. De manera posterior, redacta su informe. Tiene la desventaja de ser bastante subjetiva, de necesitar mucho tiempo y ser relativamente incompleta, pues pudiera ocurrir que alguna tarea importante para el puesto no hubiera sido realizada durante la observación.

**Observación controlada.** En este método, el analista prepara registros cuidadosos de las tareas ejecutadas en el puesto. Trata de evitar subjetividad. Requiere también mucho tiempo y puede, igualmente, pasar por alto alguna tarea importante no ejecutada en el lapso de observación.

Un aspecto es muy de tenerse en cuenta: cualquier método corre un riesgo potencial, a saber: Los ocupantes y sus supervisores pueden intentar dar una imagen deformada para proporcionar mayor realce al puesto (a fin de adquirir más importancia dentro de la empresa, sobre todo si el análisis va a estar ligado con las remuneraciones) o, al contrario, de disminuir las tareas a fin de recibir menos exigencias por parte de los superiores. De ahí la importancia de combinar varios métodos.

Por lo mismo, el analista deberá recibir amplio entrenamiento en los diversos métodos de recolección de información.

Gary Dessler y Ricardo Varela (2004) Proponen otros métodos de análisis de puestos. Es posible encontrar diversos métodos de análisis de puestos. Por ejemplo, en Estados Unidos la Comisión del Servicio Civil, y en algunos países latinoamericanos el Servicio Civil de Carrera, poseen una técnica de análisis de puestos para ofrecer un procedimiento estandarizado para comparar y clasificar los puestos, donde la información se compila en una hoja de registro de análisis de puestos. Primero se anota la información de identificación (como el nombre del puesto) y una descripción breve del puesto. Luego se listan las tareas específicas del puesto, en orden de importancia. Después, para cada tarea, el analista indica aspectos como el conocimiento requerido (por ejemplo, los hechos o principios que el trabajador debe saber para desempeñar su labor); las aptitudes necesarias (por ejemplo, las destrezas que se necesitan para operar maquinas o vehículos); y las habilidades esenciales (por ejemplo, en matemáticas, razonamiento lógico, en la resolución de problemas o en las relaciones interpersonales.

**Cuestionario de análisis de puestos (CAP)** Se trata de una técnica de análisis muy estructurada. El CAP lo llena un analista de puestos, quien debe estar familiarizado con el puesto específico que se está analizando. El CAP contiene 194 reactivos, cada uno de los cuales (como materiales escritos) representa un elemento básico que puede o no desempeñar un papel relevante en el puesto. El analista de puestos decide si cada reactivo es adecuado para el puesto y, si lo es, en qué grado.

La ventaja del CAP es que ofrece una evaluación o un perfil cuantitativo de cualquier puesto, en términos de cómo se clasifica éste en aspectos básicos, como toma de decisiones, comunicación y responsabilidades sociales. El CAP permite asignar una valoración cuantitativa a cada puesto. Por lo tanto, es factible

utilizar los resultados del CAP para comparar puestos relacionados entre sí; luego dicha información serviría para asignar niveles de salario a cada puesto.

### **Técnicas para el análisis cuantitativo de puestos**

Gary Dessler (2009) menciona que los métodos cualitativos, como las entrevistas y los cuestionarios, no siempre son apropiados, por ejemplo, si el objetivo es comparar puestos para determinar salarios, tal vez sea necesario decir que “el puesto A es doblemente difícil que el puesto B, de modo que debe asignarse el doble de pago”. Para hacerlo es útil asignar valores cuantitativos a cada puesto. *El cuestionario para el análisis de puestos CAP y el método del Departamento del Trabajo de Estados Unidos* son técnicas muy utilizadas

**Procedimiento del Departamento del Trabajo.** El procedimiento de análisis del Departamento del Trabajo de Estados Unidos también ofrece un método estandarizado para evaluar, clasificar y comparar cuantitativamente diferentes puestos. La base de este tipo de análisis consiste en calificar datos, personas y cuestiones relacionadas con cada puesto.

Se utiliza un conjunto de actividades básicas estándar, llamadas funciones del trabajador, para describir lo que un empleado logra hacer en relación con datos, personas y cosas. Por ejemplo, respecto a los datos, las funciones básicas incluyen resumir y coordinar y copiar. Respecto a las personas: aconsejar, negociar y supervisar, Las funciones básicas respecto a las cosas: manipular, atender y manejar.

**El análisis funcional de puestos.-** Es similar al método del Departamento del Trabajo, que no sólo califica el puesto en relación con datos, personas y cosas, también respecto al grado en que se requieren instrucciones específicas para desempeñar la tarea, así como el grado en que se necesita del razonamiento y del juicio, lo mismo que de habilidades matemáticas o verbales y del lenguaje.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

---

### 3.1 Diseño:

Cualitativo, bajo el método investigación- acción.

**Nota:** Es cuando el investigador no desea conocer solo una realidad o un problema específico de un grupo, sino que también desea resolverlo o recomendar estrategias. Kurt Lewis (1944)

### 3.2 Hipótesis de corte provisional:

El desarrollar un procedimiento (profesiograma) de análisis y descripción de puestos permite fijar responsabilidades que contribuyen a la coordinación y organización de las actividades laborales del talento humano.

### 3.3 Operacionalización de variables:

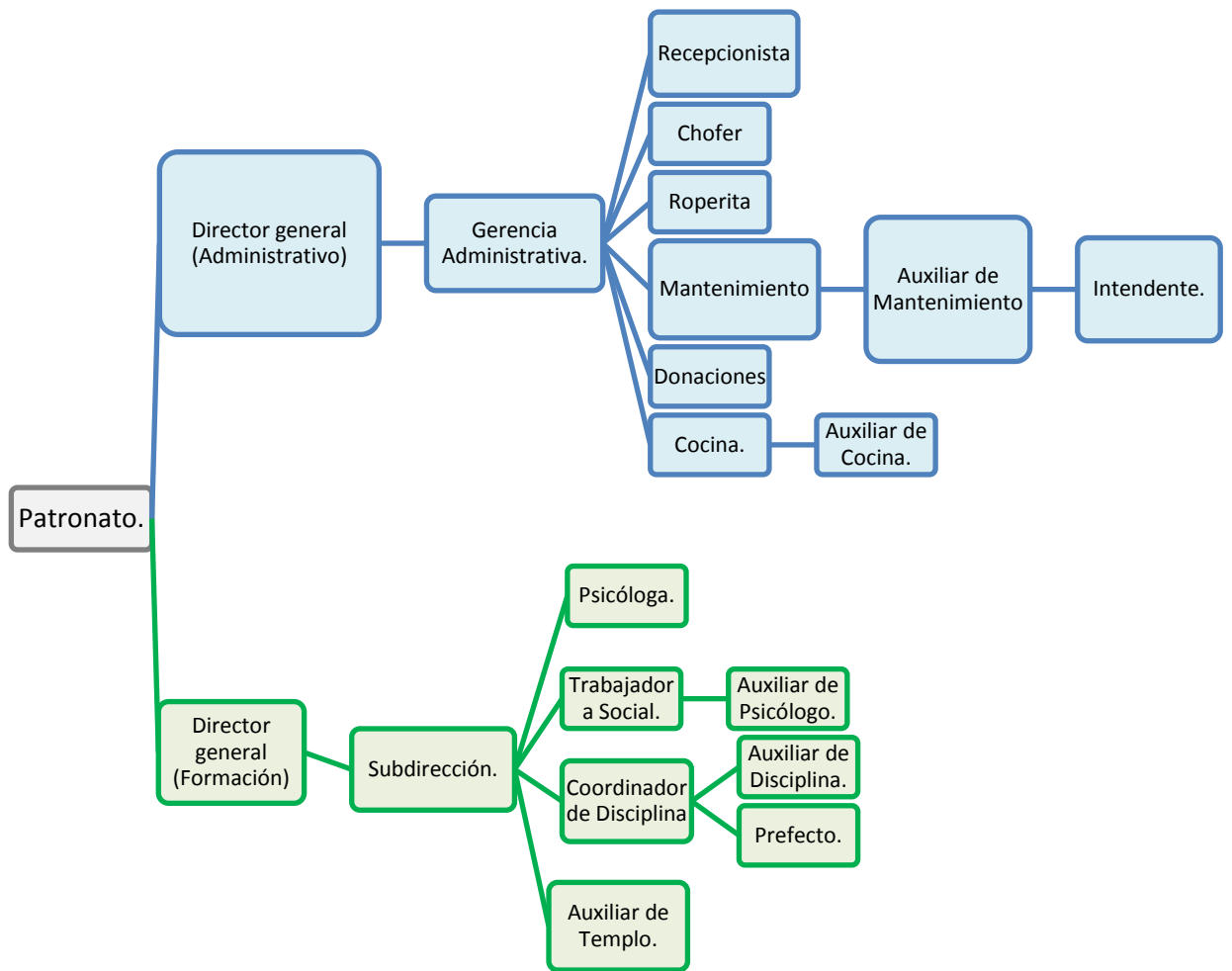
- 
- |                           |   |
|---------------------------|---|
| • Variable Dependiente:   | Descripción y análisis del Puesto.                                |
| • Variable Independiente: | Profesiograma.  |
| • Variables Extrañas:     | Fisiológicas (hambre y sueño) ,<br>experiencia , maduración, etc. |
-

### 3.4 Participantes:

En total 23 sujetos. Para mayor descripción de los participantes, se presenta la siguiente tabla:

Puesto:	Numero:	Género:
Director General.	2	Masculino.
Subdirección.	1	Masculino.
Gerencia Administrativa.	1	Masculino.
Encargada de ropería.	1	Femenino.
Encargada de Lavandería.	1	Femenino.
Encargada de cocina.	1	Femenino.
Auxiliar de cocina.	1	Femenino.
Chofer	1	Masculino.
Jefe de Mantenimiento	1	Masculino.
Auxiliar de Mantenimiento	1	Masculino.
Portero	1	Masculino.

Intendente.	1	Femenino.
Recepcionista.	1	Femenino.
Auxiliar de Templo.	1	Femenino.
Encargada de Donativos.	1	Femenino.
Trabajadora social.	1	Femenino.
Auxiliar de trabajadora social.	1	Femenino.
Psicóloga.	1	Femenino.
Prefecto.	1	Masculino.
Coordinadores de Disciplina.	2	Masculino. Femenino.
Auxiliar de Disciplina	1	Femenino.



## ORGANIGRAMA

### FOMENTO PREVOCAIONAL “PADRE SEVERIANO MARTÍNEZ”

### **3.5 Escenario:**

Oficinas y espacios de trabajo de la muestra participante dentro de la organización (ver anexo 1).

### **3.6 Instrumentos:**

Lápices, Borradores, Sacapuntas, Copias, Agenda de cita y Formato de análisis de puesto (ver anexo 2). El cual está constituido de 9 indicativos estructurales (Denominación del puesto, propósito, dependencia, funciones, autonomía, juntas, relaciones internas, relaciones externas y perfil de puesto) con un orden de numerología Romana.

### **3.7 Procedimiento:**

El siguiente será establecido por etapas:

Etapas 1. Conceptualización de la idea investigar.

Etapas 2. Elaboración del marco teórico, objetivos, justificación y planteamiento de problema.

Etapas 3. Diseño de la metodología del proyecto de investigación: tipo de estudio, participantes, escenario e instrumentación (formato de análisis de puesto).

Etapas 4. Solicitud de autorización a la organización a intervenir.

Etapas 5. Desarrollo del proyecto: se identificaron los puestos a intervenir, posteriormente se recolectó información previa en cuanto a organigramas y funciones. Se seleccionaron todas las posiciones representativas del organigrama (todos los puestos), una vez realizado la anterior se agendó (ver anexo 3) una cita de trabajo con los responsables de tales puestos. Ya en el proceso de aplicación se llevó a cabo el desarrollo de la descripción y especificación de los puestos. Tal conducción fue llevada con una clarificación con el objetivo principal del proyecto y bajo un formato de interacción directa (entrevista). Una vez finalizado tanto en análisis como la



descripción del puesto se le clarifico al participante los beneficios y ventajas del presente proyecto.

Etapa 6. Tratamiento de la información recabada.

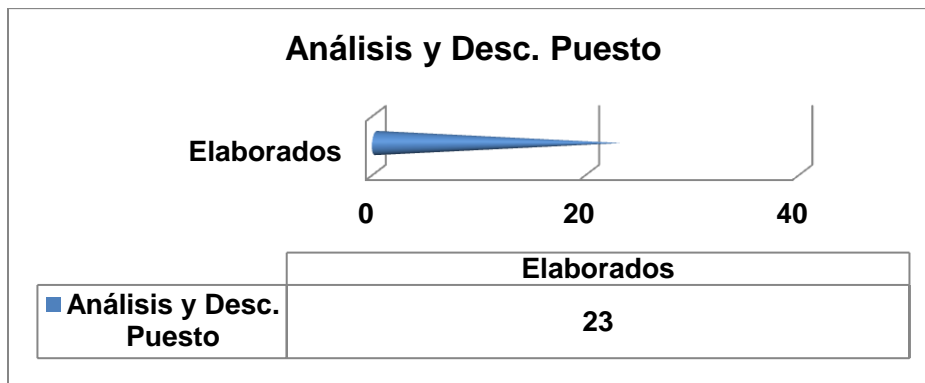
## CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

---

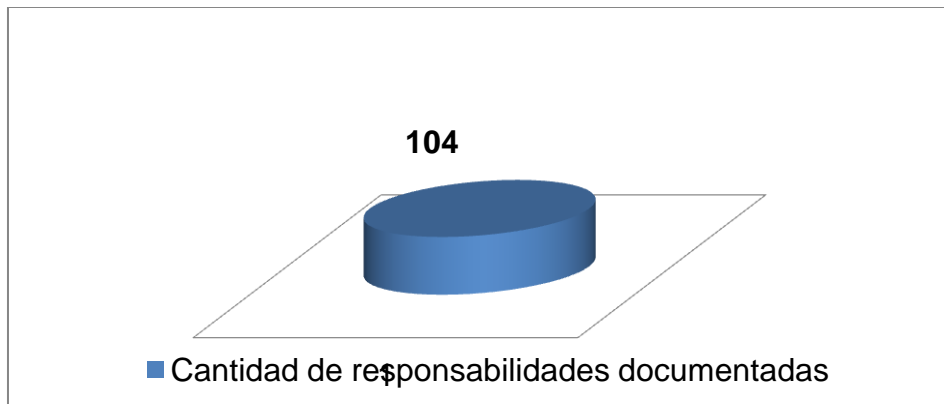
Los resultados obtenidos están relacionados a los objetivos planteados en el presente proyecto y a la metodología cualitativa, sin embargo, se ofrecen algunos datos cuantitativos como modo de apoyo y contexto.

### A. Panorama de contexto del proyecto.

En relación a puestos elaborados:



En relación a cantidad de responsabilidad y funciones se elaboraron y documentaron.



### Responsabilidades:

• Director general.	5
• Subdirector	3
• Director administrativo.	5
• Gerente administrativo	6
• Encargada de donativos.	4
• Secretaria.	5
• Secretaria.	6
• Trabajadora social	6
• Auxiliar de trabajo social	5
• Psicóloga	4
• Encargada de ropería.	5
• Encargada de lavandería	4
• Intendencia.	2
• Encargado de mantenimiento	6
• Auxiliar de mantenimiento.	2
• Chofer	3
• Encargada de cocina	6
• Cocinera	4
• Coordinador de disciplina	5
• Formador de niños	5
• Auxiliar de disciplina.	5
• Prefecto.	5
• Portero	3
	104

**En relación a competencia documentadas y propuestas.**

	<b>Actitudes:</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Actitudes.</b>	• Amabilidad.	4
	• Apertura.	1
	• Atención.	2
	• Buena voluntad.	1
	• Colaboración.	3
	• Comprensivo.	1
	• Conciliatoria.	1
	• Cordial.	2
	• Diálogo.	1
	• Disponibilidad.	5
	• Entusiasta.	11
	• Gusto por su trabajo.	1
	• Paciente.	5
	• Propositivo.	1
	• Prudencia.	1
	• Servicio.	22
	• Solidaridad.	2
	• Empatía.	2
	• Compromiso.	2
	• Cooperación	1
• Flexibilidad.	1	
• Apoyo.	2	

**Aptitudes.**

<b>Aptitudes :</b>	<b>Frecuencia :</b>
Orientación.	1
Conciliatoria.	1
Empatía.	1
Escucha.	3
Habilidades interpersonales e intrapersonales.	1
Habilidades sociales y afectivas.	1
Habilidades de comunicación oral y escrita y expresiva.	8
Liderazgo.	1
Lineamientos de redacción y ortografía.	1
Manejo de análisis y estados financieros.	1
Manejo de grupos.	1
Manejo de relaciones interpersonales.	8
Manejo en finanzas y contabilidad.	1
Musicales.	1
Trabajar bajo presión.	1
Trabajo en equipo.	1
Toma de decisiones.	1
Costura.	1
Organización.	3
Manejo de herramientas caseras.	1
Orden.	1
Limpieza.	2
Prevención y mantenimiento.	1
Orientación.	1
Elaboración de alimentos	2
Iniciativa.	1
Liderazgo.	2
Negociación.	2
Creatividad.	2
Enseñanza.	1
Autoridad.	1

Valores

**Valores:**

**Frecuencia:**

Alegría.	1
Amor.	1
Calidad humana.	1
Caridad.	1
Confiabilidad.	1
Discreción.	1
Honestidad.	18
Humildad.	1
Paciencia.	2
Puntualidad.	1
Respeto.	15
Responsabilidad.	20
Alegría.	1
Transparencia.	2
Lealtad.	1
Voluntad.	1
Perseverancia.	1
Honradez.	3
Compromiso.	1
Solidaridad.	2
Comprensión.	2
Obediencia.	2
Generosidad.	1

	<b>Conocimientos:</b>	<b>Frecuencia:</b>
<b>Conocimientos</b>	Administración.	2
	Asesoría jurídica.	1
	Carpintería.	1
	Computación.	4
	Contabilidad.	2
	Corte y confección.	2
	Electricidad.	2
	Filosofía.	1
	Herramientas de trabajo social.	1
	Jardinería.	2
	Lavar y planchar.	1
	Limpieza.	1
	Literarios.	1
	Manejo de herramientas administrativas.	1
	Plomería.	2
	Primeros auxilios.	1
	Psicología del desarrollo.	5
	Psicología infantil.	4
	Redacción.	2
	Técnicas de negociación.	1
	Teología.	3
	Soldadura.	1
	Albañilería.	1
	Mecánica elemental o básica.	1
	Cocina básica.	2
	Nutrición.	1
	Calidad de productos.	1
	Axiología.	1
Pedagogía.	2	

## B. Resultados de corte Cualitativo:



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



FaPsi

Facultad de Psicología

Fecha: 5/04/11

### Formato de Análisis de puesto.

#### I. Denominación del puesto.

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Título de puesto:</b> Director General.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Departamento:</b> Dirección.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ubicación:</b><ul style="list-style-type: none"><li>X Dirección</li><li><input type="checkbox"/> Gerencia.</li><li><input type="checkbox"/> Coordinación.</li><li><input type="checkbox"/> Secretaria.</li><li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li></ul></li></ul>	

#### II. Propósito general del puesto.

Dirigir y coordinar los procesos administrativos y humanos de la institución.

#### III. Dependencia y autoridad.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Reporta a:</li></ul>	Arquidiósis, congregación Religiosa y Patronato.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le reportan:</li></ul>	Todos los departamentos.

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisar la buena marcha de las diferentes áreas de la institución.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivar a todo el personal de la institución.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover la institución dentro de la sociedad.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Búsqueda y atención a benefactores.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención a Gestiones de asuntos jurídicos de la institución.</li></ul>



## B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Supervisar la buena marcha de las diferentes áreas de la institución.	A través de reuniones con los encargados de los diferentes departamentos.	Para alcanzar un crecimiento estable y constante de la institución.
2. Motivar a todo el personal de la institución.	A través de convivencias, reconocimientos personales con un bono económico o en especie.	Porque la gente motivada realiza mejor su trabajo.
3. Promover la institución dentro de la sociedad.	Asistiendo a reuniones en clubs de beneficencia social y redes de amistades.	Para dar a conocer nuestro trabajo y a la vez poder recibir apoyos.
4. Búsqueda y atención a benefactores.	A través de la amistad, la convivencia y del servicio ministerial propio del sacerdocio.	Corresponder a su generosidad y la amistad, abriendo la posibilidad de nuevos apoyos.
5. Atención a gestiones de asuntos jurídicos de la institución.	A través de abogados externos y notarios.	Para conservar el orden legal de la institución.

## V. Nivel de autonomía y autoridad.

Toma de decisiones administrativas presupuestales.

## VI. Juntas y comités en que participa el puesto.

Juntas del Patronato, instancias gubernamentales, instancias eclesiásticas, Instituciones educativas.

## VII. Relaciones internas.

Con todos los departamentos.

### VIII. Relaciones externas.

Padres de familia, benefactores, Secretaría de desarrollo Social, Salud, SHCP, Protección Civil, etc.

### IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 44 Años.</li><li>• Género: Masculino.</li><li>• Experiencia: 8 Años.</li><li>• Grado académico: Sacerdocio, Licenciatura en Filosofía, Lic. Normal Superior.</li><li>• Conocimiento general en sistemas computacionales: si (básico).</li><li>• Estado civil: Soltero.</li><li>• Disponibilidad: Indefinido (24 horas).</li><li>• Requiere vehículo: Si.</li><li>• Horario laboral: Indefinido.</li><li>• Idiomas: Español, italiano, francés e inglés.</li></ul>

<b>B. Competencias genéricas para el puesto.</b>	
<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diálogo.</li><li>• Servicio.</li><li>• Solidaridad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empatía.</li><li>• Canto, tocar guitarra.</li><li>• Habilidades sociales y afectivas.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Teleológicos.</li><li>• Filosóficos.</li><li>• Literarios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto.</li><li>• Alegría.</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Trabajo</li><li>• Calidad humana.</li><li>• Humildad.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**J G. R Firma de aprobación.**



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



FaPsi

Facultad de Psicología

Fecha: 6/04/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Subdirector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Subdirección.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>X Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

Contribuir en los procesos de la institución a nivel administrativo y humano. Además de brindar orientación espiritual a los infantes.

**“Nota: ante una ausencia del director asume la responsabilidad de este ultimo en la institución.”**

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a:</li> </ul>	Director Formador.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reportan:</li> </ul>	Todos los departamentos

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Facilitar los procesos organizacionales a nivel administrativo y humano.
• Resolución de cuestiones propias del director en su ausencia.
• Acompañamiento y asesoría personalizada a infantes.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Confesar, dirección espiritual, misas, charlas con los niños y niñas y clases de educación a la Fe.	Haciendo un esquema del libro y los consejos espontáneos.	Por ser su vocación al servicio.
2. Autorizaciones al personal sobre accidentes o eventualidades en ausencia del Padre Guadalupe.	Dando disposiciones, llevando a los niños a la atención necesaria.	Por ausencia del Director.
3. Progreso espiritual y humano.	Existe un formato para evaluar el progreso.	Es una encomienda de la institución y por ser parte de su formación.

#### **V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Suficiente autonomía después del director y autoridad también.

#### **VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Juntas de personal administrativo cada mes y docencia cada semana, grupos Religiosos los fines de semana.

#### **VII. Relaciones internas.**

Con todo el personal (Administrativo y docente)

#### **VIII. Relaciones externas.**

Maestros externos para clases extracurriculares, con fieles.

#### **IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 32 Años.</li><li>• Género: Masculino.</li><li>• Experiencia: 3 Años.</li><li>• Grado académico: Licenciatura de Filosofía y Teología.</li><li>• Conocimiento general: En sistemas computacionales.</li><li>• Estado civil: Soltero.</li><li>• Disponibilidad: Indefinido.</li><li>• Requiere vehículo: Si.</li><li>• Horario laboral: Indefinido (24 horas).</li><li>• Idiomas: Español.</li></ul>

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura.</li><li>• Conciliatoria.</li><li>• Servicio.</li><li>• Disponibilidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conciliatorio.</li><li>• Escucha.</li><li>• Liderazgo.</li><li>• Manejo de grupos.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamiento del desarrollo infantil.</li><li>• Conocimiento del desarrollo humano.</li><li>• Computación.</li><li>• Manejo de personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amor.</li><li>• Solidaridad.</li><li>• Paciencia.</li><li>• Honestidad.</li><li>• Caridad.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**P.V.**

**Firma de aprobación.**



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



FaPsi

Facultad de Psicología

Fecha: 31/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Director Administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Dirección de Admón. y Finanzas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>X Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> <li><input type="checkbox"/></li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

<p>Desarrollar y gestionar los siguientes procesos:</p> <p>Administrar, operar, auditoría, contabilidad, Tesorería, mantenimiento.</p> <p>Promoción de los servicios ofrecidos por la institución.</p> <p>Buscar fuentes de ingresos (donativos).</p>
---

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a:</li> </ul>	<p>Presidente del Patronato mensualmente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reportan:</li> </ul>	<p>Gerencia Administrativa, Ropería, Lavandería, Cocina, Donativos y Recepción, Chofer, mantenimiento, almacén, Portón e intendencia.</p>

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Administrar los recursos de benefactores y los recursos propios.
• Mantener y Gestionar nuevos recursos vía donativos.
• Promoción de los servicios de la casa hogar a la comunidad en diferentes medios.
• Actualizar y asegurar los procedimientos, políticas y procesos.
• Asegurar el bienestar general de los internos.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Administrar los recursos de benefactores y los recursos propios.	Conservar los benefactores actuales vigentes, procurar nuevos benefactores, ir por los recursos de los benefactores, compra de insumos, comestibles y no comestibles.	Por el beneficio de los internos en apoyo a la educación primaria y secundaria.
2. Mantener y Gestionar nuevos recursos vía donativos.	Teniendo buenas relaciones con los donadores acatando sus indicaciones.	Por el bienestar de los internos y la institución.
3. Promoción de los servicios de la casa hogar a la comunidad en diferentes medios.	Acudiendo a los centros comunitarios o áreas de bienestar social (DIF) y aplicando el perfil del interno ideal.	Debo aprovechar el 100% de la capacidad de la institución.
4. Actualizar y asegurar los procedimientos, políticas y procesos.	Realizando una documentación de los procedimientos y procesos institucionales.	Para que esto sea institucional como un sistema de franquicia.



<p><b>5. Asegurar el bienestar general de los internos.</b></p>	<p>Teniendo su estancia y su alimentación segura y contando con el personal adecuado, calificado para su instrucción académica.</p>	<p>Por ser parte del objetivo de la institución.</p>
---	---	--

**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Responsabilidad total y la toma de decisiones adecuadas.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Junta mensual de resultados al patronato, DIF, Diputados, Benefactores y el personal.

**VII. Relaciones internas.**

Padre Guadalupe, Patronato y todos los departamentos.

**VIII. Relaciones externas.**

Asociaciones de beneficencia, benefactores, SHCP. DIF, SEP, IMSS, INFONAVIT.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<p><b>A. Requisitos generales del puesto:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: 40 Años en adelante.</li> <li>• Género: Masculino.</li> <li>• Experiencia: 15 Años (iniciativa privada).</li> <li>• Grado académico: Licenciatura.</li> <li>• Conocimiento general: En sistemas computacionales.</li> <li>• Estado civil: Casado.</li> <li>• Disponibilidad: 24 Hrs.</li> <li>• Requiere vehículo: Si.</li> <li>• Horario laboral: 8:00 – 18:00 Hrs.</li> <li>• Idiomas: Español e Inglés.</li> </ul>

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Propositivo.</li><li>• Tener buena voluntad.</li><li>• Servicio.</li><li>• Amabilidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo en finanzas y contabilidad.</li><li>• Habilidades interpersonales e intrapersonales.</li><li>• Habilidades de comunicación, escrita, oral y expresiva.</li><li>• Exponer los temas de forma clara y concisa.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Finanzas.</li><li>• Contabilidad.</li><li>• Admón.</li><li>• Computación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honesto.</li><li>• Leal.</li><li>• Responsable.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**R.J.**

**Firma de aprobación.**



**UANL**

Universidad Autónoma de Nuevo León



**FaPsi**

Facultad de Psicología

Fecha: 31/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Gerente Administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Contabilidad/Administración.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

<p>Desarrollar en forma ordenada y cronológica las operaciones administrativas contables, fiscales, etc.</p>
--

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a:</li> </ul>	<p>Director Administrativo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reportan:</li> </ul>	<p>Chofer, Secretaria recepción, Donativos y Mantenimiento.</p>

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custodia de documentos (cargos automáticos, convenios, recibos deducibles, chequeras y fondo fijo).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de pólizas contables.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la contabilidad, balances y estados financieros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimientos bancarios, manejo de chequeras, inversiones, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de nóminas, control de asistencia de personal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos (SHCP, IMSS), Elaboración de medios de información de la institución, encargado de compras y manejo de caja chica.</li> </ul>

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Custodia de documentos (cargos automáticos, convenios, recibos deducibles, chequeras y fondo fijo).	Se establece un registro por convenio, cheques y recibos.	Porque tiene la información de fechas montos y terminación de convenio.
2. Registro de pólizas contables.	Elaboración del cheque se revisa la factura y se hace la contabilización en póliza fiscal y en sistema computacional.	Para llevar mejor control de la información económica –financiera.
3. Manejo de la contabilidad, balances y estados financieros.	Elaboración de los resultados del manejo del mes a presentación de informe.	Es la función más importante en la cual se refleja el resultado del mes o año de la institución.
4. Movimientos bancarios, manejo de chequeras, inversiones, etc.	Banca electrónica, inversiones temporales y mesa de dinero.	Porque se maneja más rápida la información y es más fácil obtener rendimientos a favor de la institución.

5. Impuestos (SHCP), IMSS), Elaboración de medios de información de la institución, encargado de compras y manejo de caja chica.	Se hace la elaboración de los mismos por medio de cédula y en forma electrónica.	Por la obligación con los organismos mensualmente.

**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Cierta autonomía en la decisión de actividades como la compra, y autoridad con el Personal a su cargo.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Juntas del personal mensual.

**VII. Relaciones internas.**

Secretaria de recepción, chofer, donativos, mantenimiento, dirección, almacén, Cocina y trabajo social.

**VIII. Relaciones externas.**

Padres de familia, proveedores, IMSS, SHCP, Patronos, organismos varios.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: 30 Años en adelante.</li> <li>• Género: Indistinto.</li> <li>• Experiencia: 10 Años.</li> <li>• Grado académico: Licenciatura preferencialmente Posgrado.</li> <li>• Conocimiento general: en sistemas computacionales, análisis financieros.</li> <li>• Estado civil: Casado.</li> <li>• Disponibilidad: Tiempo completo.</li> <li>• Requiere vehículo: No.</li> <li>• Horario laboral: 8:00- 16:30 Hrs.</li> <li>• Idiomas: Español.</li> </ul>

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Paciente.</li><li>• Entusiasta.</li><li>• Comprensivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajar bajo presión.</li><li>• Manejo de análisis y estados financieros.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contabilidad.</li><li>• Administración.</li><li>• Finanzas.</li><li>• Computación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puntualidad.</li><li>• Transparente.</li><li>• Honestidad.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**E.J.**

**Firma de aprobación.**



**UANL**

Universidad Autónoma de Nuevo León



**FaPsi**

Facultad de Psicología

Fecha: 29/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Encargada de Donativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Donativos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

Gestión con benefactores de la institución y organización de eventos de la iglesia.
---

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a:</li> </ul>	Director de Formación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reportan:</li> </ul>	Cocina, chofer y Recepción.

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Checar renovación de peticiones anuales de donativos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Confirmar por teléfono las peticiones y los cheques del benefactor.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener la relación de todos los benefactores.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Agenda del Padre y compromisos del director.</li></ul>

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Checar renovación de peticiones anuales de donativos.	Se checa el listado de benefactores conforme a eso se hacen las peticiones o cartas por lo general iniciando el año.	Para recaudación de fondos para la institución.
2. Confirmar por teléfono las peticiones y los cheques de benefactor.	Se comunica por teléfono para confirmar si ya está autorizado y si está, cuando se entregaría el cheque.	Para asegurar el seguimiento del donativo.
3. Mantener la relación de todos los benefactores.	Estando en comunicación constante con los benefactores y manteniendo una relación amistosa y de agradecimiento.	Lograr los recursos necesarios para el funcionamiento de la institución.
4. Agenda del Padre y compromisos del director de formación.	Estar al pendiente de los compromisos y recordando al padre las juntas del Patronato.	Para apoyar al director en el manejo de sus compromisos.



#### **V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Es responsable en su totalidad de sus tareas y decide por sí misma.

#### **VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Juntas administrativas sobre cuestiones de donativos.

#### **VII. Relaciones internas.**

Cocina, ropería, chofer, recepcionista y contador.

#### **VIII. Relaciones externas.**

Fundaciones A.C., Gobierno- Desarrollo Social, Secretaría particular del Municipio, benefactores privados.

#### **IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 25 Años en adelante.</li><li>• Género: Indistinto.</li><li>• Experiencia: 5 Años.</li><li>• Grado académico: Carreras a fin.</li><li>• Conocimiento general: En sistemas computacionales.</li><li>• Estado civil: Soltera.</li><li>• Disponibilidad: Inmediata.</li><li>• Requisitos: Licencia de Conducir.</li><li>• Horario laboral: 8:00 15:00 Hrs.</li><li>• Idiomas: Español.</li></ul>

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amabilidad.</li><li>• Prudencia.</li><li>• Atención y servicio.</li><li>• Gusto por su trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación oral y escrita.</li><li>• Manejo de relaciones interpersonales.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Redacción.</li><li>• Técnicas de negociación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Discreción.</li><li>• Confiabilidad.</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Honestidad.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

Y.

**Firma de aprobación.**



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



FaPsi

Facultad de Psicología

Fecha: 29/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Recepcionista.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Recepción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>X Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

<p>Atención y orientación a las personas que acuden a la institución y contestar las llamadas telefónicas.</p>
--

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reporta a:</b></li> </ul>	<p>Director Administrativo.</p> <p>Donativos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le reportan:</b></li> </ul>	<p>Nadie.</p>

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Atención personal y telefónica de la institución.
• Hacer recibos deducibles a los donantes.
• Hacer cartas de petición y agradecimientos de donativos.
• Llenar la papelería y abrir expedientes de los menores que ingresan.
• Archivar y depurar los expedientes de los internos.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Atención personal y telefónica de la institución.	Contestar el teléfono y tomar el recado o pasar la llamada a quien corresponda.	Proporcionar la comunicación entre las personas externas y la institución.
2. Hacer recibos deducibles a los donantes.	Se elabora en la computadora o en máquina de escribir.	Para apoyar a los donantes en su declaración de impuestos.
3. Hacer cartas de petición y agradecimientos de donativos.	Se me asigna a la persona que se debe hacer la petición o el reconocimiento y lo elaboro en máquina y lo paso a firma del padre.	Para solicitar los donativos para la institución.
4. Llenar la papelería y abrir expedientes de los menores que ingresan.	Llenar los datos de los formatos y checar que entreguen la papelería completa.	Llevar el control de los internos.
5. Archivar y depurar los expedientes de los internos.	Revisando todos los expedientes y que estén internados actualmente.	Mantener actualizado el archivo para facilitar los datos en un momento dado.

**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Es responsable de sus actividades, y tiene poca decisión en cuanto a su tarea que es asignada por otras personas.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Algunas ocasiones tiene junta con el padre para algún cambio o información.

**VII. Relaciones internas.**

Con todos los departamentos.

**VIII. Relaciones externas.**

Con los donantes.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 25 Años.</li><li>• Género: Femenino.</li><li>• Experiencia: 2 Años.</li><li>• Grado académico: Técnica (comercial).</li><li>• Conocimiento general: En sistemas computacionales.</li><li>• Estado civil: Indistinto.</li><li>• Disponibilidad: Flexible.</li><li>• Requiere vehículo: No.</li><li>• Horario laboral: 8:00- 16:00 Hrs.</li><li>• Idiomas: Español.</li></ul>

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amable.</li><li>• Cordial.</li><li>• Colaboración.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación oral y escrita.</li><li>• Trabajo en equipo.</li><li>• Lineamientos de redacción y ortografía.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Computación.</li><li>• Máquina de escribir.</li><li>• Fax.</li><li>• Copiadora.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad.</li><li>• Lealtad.</li><li>• Voluntad.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**A.D.**

**Firma de aprobación.**



**UANL**

Universidad Autónoma de Nuevo León



**FaPsi**

Facultad de Psicología

Fecha: 28/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Secretaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Oficina del templo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

Llevar el control de las misas y agendas de los padres.
---

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a:</li> </ul>	Director de formación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reportan:</li> </ul>	Iglesia.

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Agendar misas y compromisos de los padres.
• Trámite de documentos de la iglesia.
• Recibir, recolectar el dinero de rifas de beneficencia del templo.
• Control de inscripción y documentos de diferentes sacramentos.
• Control de almacén de papelería de oficinas.
• Apoyo a la recepción de fomento pre vocacional.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Agendar misas y compromisos de los padres.	Viene la gente a separar las misas y los anoto en una agenda y recibo la aportación.	Para llevar un control exacto de las misas que ofrece el templo.
2. Trámite de documentos de la iglesia.	Recabo los documentos necesarios para cada uno de los sacramentos y llevarlos a la parroquia Ma. Auxiliadora para la elaboración de los mismos.	Para realizar el trámite correspondiente.
3. Control de inscripción y documentos de diferentes sacramentos.	Recibo a las personas que lo solicitan y hago el recibo de aportación, y recibir los documentos necesarios para cada trámite.	Para llevar un control exacto de las misas que ofrece el templo.
4. Control de almacén de papelería de oficinas.	Preguntar a los departamentos el material que requieren y luego lo pido y compro y se los entrego y el resto lo guardo en el almacén.	Porque me asignaron esa actividad y no falte el material.



<p><b>5. Apoyo a la recepción de fomento pre vocacional.</b></p>	<p>Atender el teléfono y las personas que quieren hablar con el padre, recepción de personas tanto de la iglesia como del internado.</p>	<p>Porque considero que tengo que apoyar cuando no está la recepcionista.</p>
--	--	---

**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Responsabilidad total de todo lo que desempeño, algunas ocasiones yo decido sobre lo que tengo que hacer.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Juntas de capacitación dentro de la institución.

**VII. Relaciones internas.**

No.

**VIII. Relaciones externas.**

Iglesia, Parroquia, Arzobispado.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<p align="center"><b>A. Requisitos generales del puesto:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: 20 Años.</li> <li>• Género: Femenino.</li> <li>• Experiencia: 2 Años.</li> <li>• Grado académico: Técnica (Secretariado).</li> <li>• Conocimiento general: En sistemas computacionales, manejo de paquete de office.</li> <li>• Estado civil: Indistinto.</li> <li>• Disponibilidad: Flexible.</li> <li>• Requiere vehículo: No.</li> <li>• Horario laboral: Lunes a Viernes de 10:00- 19:00 Hrs, Sábados 10:00-14:00 Hrs.</li> <li>• Idiomas: Español.</li> </ul>

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención.</li><li>• Servicio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de relaciones interpersonales.</li><li>• Comunicación oral y escrita.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Computación.</li><li>• Manejo de herramientas de oficina.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad.</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Respeto.</li></ul>

### Observaciones:

---

---

---

**G.H.**

**Firma de aprobación.**



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



FaPsi

Facultad de Psicología

Fecha: 4/04/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Trabajadora Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Trabajo Social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

<p>Establecer contacto con los solicitantes para proveer a la institución de internos.</p>
--

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reporta a:</b></li> </ul>	<p>Director de Formación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le reportan:</b></li> </ul>	<p>Auxiliar de Trabajo Social, Maestros y Maestros externos.</p>

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Recepción de solicitudes.
• Evaluación para determinar el ingreso del niño o niña.
• Realización del ingreso definitivo.
• Establecer redes de apoyo con instituciones en general.
• Apoyo al área académica con padres de familia.
• Control de citas médicas de los niños y niñas.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Recepción de solicitudes.	Son mediante dos vías una formal con solicitud y la otra es por vía telefónica.	Por ser requisito para ingresar.
2. Evaluación para determinar el ingreso del niño o niña.	Entrevista personal a solicitante y al niño o niña por separado y hago reporte.	Para determinar el perfil del niño o niña.
3. Realización del ingreso definitivo.	Contacto con la familia donde se debe cubrir ciertos requisitos.	Para elaborar la ficha de identificación.
4. Establecer redes de apoyo con instituciones en general.	Mediante juntas y reuniones con organismos gubernamentales.	Con la finalidad de colaboración y apoyo.
5. Apoyo al área académica con padres de familia.	Hablando con los maestros acerca del aprovechamiento y conducta y necesidades.	Para apoyar en el desarrollo y aprovechamiento del niño o niña.
6.-Control de citas médicas de los niños y niñas.	Cuando tienen cita pendientes o cuando se enferman.	Para la salud y bienestar físico del niño o niña.

#### **V. Nivel de autonomía y autoridad.**

La mayoría de las veces yo decido y también que hacer y cómo hacerlo.

#### **VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Junta por semana del equipo formador, anualmente con ANIMAC, y juntas de capacitación.

#### **VII. Relaciones internas.**

Con todos los departamentos.

#### **VIII. Relaciones externas.**

DIF, Estatal, Municipal, Consejo de Desarrollo Social, Seguridad Pública, Secretaría de Salud, Asociaciones de beneficencia.

#### **IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 25 Años.</li><li>• Género: Femenino.</li><li>• Experiencia: 3 Años.</li><li>• Grado académico: Licenciatura en Trabajo Social.</li><li>• Conocimiento general: En computación.</li><li>• Estado civil: Indistinto.</li><li>• Disponibilidad: Tiempo Completo.</li><li>• Requiere vehículo: No.</li><li>• Horario laboral: 7:30- 19:30 Hrs.</li><li>• Idiomas: Español.</li></ul>

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio.</li><li>• Colaboración.</li><li>• Disponibilidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empatía.</li><li>• Comunicación oral y escrita.</li><li>• Escucha.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo social (herramientas de TS).</li><li>• Asesoría Jurídica.</li><li>• Primeros Auxilios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perseverancia.</li><li>• Paciencia.</li><li>• Respeto.</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Honestidad.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**O.**

**Firma de aprobación.**



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



FaPsi

Facultad de Psicología

Fecha: 28/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Auxiliar de Trabajo Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Trabajo Social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>X Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

Apoyar a la Trabajadora Social y Psicóloga en actividades administrativas.

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a:</li> </ul>	Trabajadora Social y Psicóloga.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reportan:</li> </ul>	Dirección de Primaria y Secundaria.

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Hacer las citas del internamiento del menor.
• Recibir llamadas del exterior.
• Dar información tanto de forma personal o telefónica.
• Control de datos de alumnos internos.
• Control de visitas familiares de internos.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Hacer las citas del internamiento del menor.	Recibe la llamada de los padres y le programa la cita.	Checar el perfil del niño.
2. Recibir llamadas del exterior.	Dando información por teléfono o citas a personas interesadas.	Como protocolo ya establecido para el internamiento del menor.
3. Dar información tanto de forma personal o telefónica.	Dando información por teléfono o citas a personas interesadas.	Como protocolo ya establecido para el internamiento del menor.
4. Control de datos de alumnos internos.	Abre expediente de cada menor aceptado con los datos que le proporciona la Trabajadora Social.	Para poder contar con información del menor cuando se requiera.
5. Control de visitas familiares de internos.	Proporcionando un gafete de visitante y llevando un diario con los nombres del visitante, parentesco, área y hora.	Para control de las visitas.



**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Solamente es responsable de las tareas que lleva a cabo y no puede decidir sobre citas, tiene que consultarlo con la Trabajadora Social.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Solamente cuando va a recibir una información al personal en general.

**VII. Relaciones internas.**

No tiene.

**VIII. Relaciones externas.**

Solamente con las personas que acuden a la institución (público en general).

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

**A. Requisitos generales del puesto:**

- Edad: 20 Años.
- Género: Indistinto.
- Experiencia: 1 Año
- Grado académico: Secundaria.
- Conocimiento general: Computación.
- Estado civil: Indistinto.
- Disponibilidad: Horario flexible.
- Requiere vehículo: No.
- Horario laboral: 10:00 – 18:00 Hrs.
- Idiomas: Español.

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio.</li><li>• Cordialidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empatía.</li><li>• Manejo de conflictos.</li><li>• Comunicación oral y escrita.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Psicología Infantil.</li><li>• Psicología del desarrollo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad.</li><li>• Honradez.</li><li>• Respeto.</li><li>• Responsabilidad.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**M. C. E.**

**Firma de aprobación.**



**UANL**

Universidad Autónoma de Nuevo León



**FaPsi**

Facultad de Psicología

Fecha: 4/04/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Psicóloga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Psicología.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>X Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

Evaluar el perfil del menor a ingresar a la institución.

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reporta a:</b></li> </ul>	Director de formación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le reportan:</b></li> </ul>	Trabajadora Social, Coordinadores de Disciplina y Prefectos.

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Ingreso de menores.
• Trabajo con menores ingresados.
• Trabajo con familia.
• Trabajo con Personal de la institución.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Ingreso de menores.	Se aplica la batería de pruebas y entrevista con papás y niños.	Para determinar el perfil del niño y las necesidades que tiene y ver si la institución las puede cubrir.
2. Trabajo con menores ingresados.	Entrevistas verbales con los menores.  Monitoreo de actividades extracurriculares.	Para ver el proceso de adaptación al internamiento y cubrir necesidades de terapia ocupacional a los niños.
3. Trabajo con familia.	Busco entrevistas no dirigidas o formales con los padres.	Para poder monitorear los avances de los menores en casa.
4. Trabajo con el personal de la institución.	Acerca de cómo perciben el trabajo, clima laboral en su desempeño.	Por estar en contacto directo con los niños que están internados.

#### **V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Cierta dependencia en decisiones con los padres de la institución y en cuanto a las decisiones está sujeta a la resolución en grupo o con la Trabajadora social.

#### **VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Juntas formativas cada semana, Procuraduría de la Defensa del menor, Juntas de capacitación.

#### **VII. Relaciones internas.**

Trabajadora Social, Prefecto de disciplina, maestros, escuela y clases extracurriculares.

#### **VIII. Relaciones externas.**

Voluntarios o visitas, Procuraduría del menor, Capullo, DIF, Estatal, IMDEC

#### **IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 24 Años.</li><li>• Género: Indistinto.</li><li>• Experiencia: 3 Años.</li><li>• Grado académico: Licenciatura en Psicología infantil.</li><li>• Conocimiento general: En computación.</li><li>• Estado civil: Indistinto.</li><li>• Disponibilidad: Lunes a Viernes.</li><li>• Requiere vehículo: Si.</li><li>• Horario laboral: 9:00 – 13:30 y 15:00 – 19:00 Hrs.</li><li>• Idiomas: Español.</li></ul>

**B. Competencias genéricas para el puesto.**

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio.</li><li>• Empatía.</li><li>• Solidaridad.</li><li>• Paciencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escucha.</li><li>• Comunicación oral y escrita.</li><li>• Toma de decisiones.</li><li>• Control emocional</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Psicología del desarrollo humano.</li><li>• Psicología infantil.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto.</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Honestidad.</li><li>• Ética.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**A.**

**Firma de aprobación.**



**UANL**

Universidad Autónoma de Nuevo León



**FaPsi**

Facultad de Psicología

Fecha: 30/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Encargada de Ropería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Ropería.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

Almacenar y controlar la ropa de cama y uniformes de los internos.
--

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reporta a:</b></li> </ul>	Director Administrativo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le reportan:</b></li> </ul>	Nadie.

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Supervisar que toda la ropa este en buen estado.
• Compostura de ropa.
• Control de entrada y salida de ropa.
• Mantener limpia el área de trabajo.
• Acomodo y separación de ropa.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Supervisar que toda la ropa este en buen estado.	Cuando le entregar la ropa sucia la checa a ver si tiene roturas o manchas.	Mantener la ropa en buen estado.
2. Compostura de ropa.	Poner botones, cierres, bastillas, remendar la ropa en máquina de coser o a mano.	Que la ropa se conserve en buen estado.
3. Control de entrada y salida de ropa.	Viene el interno y entrega la ropa sucia y se le entrega la limpia (uniformes y sábanas) cada semana.	Para mejor control del almacén de ropa.
4. Mantener limpia el área de trabajo.	Acomodando, limpiando y barriendo a diario.	Mantener el área de trabajo limpia.
5. Acomodo y separación de ropa.	Acomodando los uniformes por paquetes de pantalón y camisa.	Para entregar a cada menor su juego de ropa.



**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Si es responsable totalmente de su trabajo y tiene la decisión propia de hacer y cómo hacerlo.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Juntas de personal mensual.

**VII. Relaciones internas.**

Lavandería, prefectos e internos.

**VIII. Relaciones externas.**

No.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 20 Años.</li><li>• Género: Femenino.</li><li>• Experiencia: 2 Años.</li><li>• Grado académico: Secundaria.</li><li>• Conocimiento general: Costura.</li><li>• Estado civil: Soltera.</li><li>• Disponibilidad: Tiempo Completo.</li><li>• Requiere vehículo: No.</li><li>• Horario laboral: 10:00- 18:00 Hrs.</li><li>• Idiomas: Español.</li></ul>

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entusiasmo.</li><li>• Servicio.</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Costura.</li><li>• Organización.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Corte y confección.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto.</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Honestidad.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**M.**

**Firma de aprobación.**



# UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



# FaPsi

Facultad de Psicología

Fecha: 28/03/11

### Formato de Análisis de puesto.

#### I. Denominación del puesto.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Encargada de Lavandería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Lavandería.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

#### II. Propósito general del puesto.

<p>Limpieza de la ropa personal de los internados y ropa de cama, ropa de padres y seminaristas y de la iglesia (sotanas y manteles).</p>
---

#### III. Dependencia y autoridad.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a:</li> </ul>	Director Administrativo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reportan:</li> </ul>	Nadie.

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Lavado de ropa.
• Planchar la ropa.
• Limpieza de herramientas (lavadora y secadora).
• Aseo del lugar de trabajo (lavandería).

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Lavado de ropa.	Primero reviso las prendas a lavar.  Las pongo en la lavadora.  3 ciclos de lavado y luego los paso a la secadora.	Para que los niños anden limpios.
2. Planchar la ropa.	Plancho las prendas con plancha de vapor y luego las doblo.	Para que luzcan bonitas.
3. Aseo del lugar de trabajo (Lavandería).	Barro y trapeo con pino.	Para que se mantenga limpia el área de trabajo.

#### V. Nivel de autonomía y autoridad.

Es responsable totalmente de su trabajo y toma sus propias decisiones cuando lo debe hacer.

#### VI. Juntas y comités en que participa el puesto.

Juntas del padre o DIF Sobre cómo tratar a los niños.

**VII. Relaciones internas.**

Ropería y cocina para el material.

**VIII. Relaciones externas.**

Con la iglesia Santo Domingo Sabio.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

**A. Requisitos generales del puesto:**

- Edad: 20 Años.
- Género: Femenino.
- Experiencia: 2 Años.
- Grado académico: Secundaria.
- Estado civil: Indistinto.
- Disponibilidad: Tiempo Completo.
- Requiere vehículo: No.
- Horario laboral: 9:00 – 18:00 Hrs.
- Idiomas: Español.

**B. Competencias genéricas para el puesto.**

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio.</li><li>• Entusiasmo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de herramientas caseras.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lavar y planchar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto.</li><li>• Responsabilidad.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**M.**

**Firma de aprobación.**



**UANL**

Universidad Autónoma de Nuevo León



**FaPsi**

Facultad de Psicología

Fecha: 28/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Intendencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Limpieza.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

Mantener limpias las áreas administrativas y comedor.
---

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reporta a:</b></li> </ul>	No reporta a nadie.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le reportan:</b></li> </ul>	Nadie.

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Limpiar oficinas y comedor (barrer, trapear y sacudir).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lavar baños de oficinas y comedor.</li></ul>

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Limpiar oficinas y comedor (barrer, trapear y sacudir).	Primero sacudo los muebles y luego barro después trapeo con agua y fabuloso.	Porque es su trabajo y quiere mantener limpias sus áreas de trabajo.
2. Lavar baños de oficinas y comedor.	Primero lava la taza del sanitario luego lava el lavadero con jabón y cloro.	Par que no estén sucios y libres de bacterias.



**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Trata de ser muy responsable con su trabajo diario y decide por sí misma como hacerlo y cuando hacerlo.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Solo a juntas generales de personal.

**VII. Relaciones internas.**

No.

**VIII. Relaciones externas.**

No.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 20 Años.</li><li>• Género: Femenino.</li><li>• Experiencia: 1 Año.</li><li>• Grado académico: Secundaria.</li><li>• Estado civil: Indistinto.</li><li>• Disponibilidad: Tiempo Completo.</li><li>• Requiere vehículo: No.</li><li>• Horario laboral: 8:00 – 16:00 Hrs.</li><li>• Idiomas: Español.</li></ul>

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio.</li><li>• Colaboración.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de herramientas.</li><li>• Organización.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Básicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad.</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Respeto.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**J.G.**

**Firma de aprobación.**



**UANL**

Universidad Autónoma de Nuevo León



**FaPsi**

Facultad de Psicología

Fecha: 30/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Encargado de Mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Mantenimiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

<p>Buena imagen de la institución, mantener las instalaciones en buen estado.</p>
---

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a:</li> </ul>	<p>Director Administrativo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reportan:</li> </ul>	<p>Portero, Auxiliar de mantenimiento.</p>

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Jardinería.
• Reparaciones eléctricas y Plomería.
• Compra de materiales.
• Checa recolección de basura.
• Chofer algunas ocasiones en eventos especiales.
• Supervisión de personal de mantenimiento interno y externo.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Jardinería.	Poda arboles, corte de césped con máquina una vez por mes y 2 veces en verano.	Porque le gusta y porque se le asignó el trabajo.
2. Reparaciones eléctricas y Plomería.	Cambio de lámparas y balastos y cambio de tubería sanitaria cuando se requiere.	Porque le sabe a la electricidad básica y no hay personal especializado.
3. Compra de materiales.	Cada departamento le proporciona un requerimiento y luego checa y se compra lo necesario.	Porque tengo el conocimiento del material utilizado.
4. Checa recolección de basura.	Cada dos veces a la semana y se recolecta los barriles de basura para que el camión lo recoja.	Porque mi trabajo es en los jardines y lo puedo hacer.
5. Chofer algunas ocasiones en eventos especiales.	Llevando a los menores y a las madres a los eventos especiales.	Porque me gusta manejar y se me encomienda la tarea.

**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Es responsable directo y está limitada su decisión de hacer las cosas.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Cursos que se han ofrecido en la institución y eventos de la institución.

**VII. Relaciones internas.**

Todos los departamentos.

**VIII. Relaciones externas.**

Con bienhechores, con personal externo de mantenimiento.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

**A. Requisitos generales del puesto:**

- Edad: 25 Años.
- Género: Masculino.
- Experiencia: 5 Años.
- Grado académico: Secundaria.
- Conocimiento general: Plomería, electricidad, jardinería, carpintería.
- Estado civil: indistinto.
- Disponibilidad: Flexible.
- Requiere vehículo: Si.
- Horario laboral: Flexible.
- Idiomas: Español.

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio.</li><li>• Disponibilidad.</li><li>• Entusiasmo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de herramientas.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Carpintería.</li><li>• Jardinería.</li><li>• Plomería.</li><li>• Electricidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad.</li><li>• Honestidad.</li><li>• Respeto.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**I.**

**Firma de aprobación.**



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



FaPsi

Facultad de Psicología

Fecha: 30/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de puesto: Auxiliar de Mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Mantenimiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

<p>Mantener y realizar trabajos de mantenimiento de las instalaciones de la institución.</p>
--

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a:</li> </ul>	<p>Coordinación de disciplina y Director Administrativo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reportan:</li> </ul>	<p>Nadie.</p>

#### **IV. Funciones y responsabilidades.**

##### **A. Funciones:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Albañilería en general.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pintura.</li></ul>

##### **B. Responsabilidades:**

<b>¿Cuáles son?</b>	<b>¿Cómo lo hace?</b>	<b>¿Por qué lo hace?</b>
<b>1.</b> Albañilería en general.	Con la herramienta apropiada para la albañilería y mezcla de cemento.	Para acondicionar un espacio para área educativa para las internas.
<b>2.</b> Pintura.	Utilizando brocha y rodillo y pintura y resanando paredes y muros.	Mantener en buen estado las instalaciones.

#### **V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Ninguna, le dicen que hacer y cuando.

#### **VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

No.

#### **VII. Relaciones internas.**

Todos los departamentos.

#### **VIII. Relaciones externas.**

Fundación Amalia Batarse.



## IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 20 Años.</li><li>• Género: Masculino.</li><li>• Experiencia: 5 Años.</li><li>• Grado académico: Secundaria.</li><li>• Conocimiento general: Plomería, albañilería y electricidad.</li><li>• Estado civil: Casado.</li><li>• Disponibilidad: Flexible.</li><li>• Requiere vehículo: No.</li><li>• Horario laboral: 8:00 - 17:00 Hrs.</li><li>• Idiomas: Español.</li></ul>

### B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso.</li><li>• Servicio.</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de herramientas.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Albañilería.</li><li>• Jardinería.</li><li>• Plomería.</li><li>• Electricidad.</li><li>• Soldadura.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honradez.</li><li>• Responsable.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**G.**

**Firma de aprobación.**



**UANL**

Universidad Autónoma de Nuevo León



**FaPsi**

Facultad de Psicología

Fecha: 30/30/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Chofer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Administración.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

<p><b>Recolección de donativos.</b></p>
---

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reporta a:</b></li> </ul>	<p>Contador.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le reportan:</b></li> </ul>	<p>Nadie.</p>

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Recolectar los donativos en dinero y especie.
• Realizar compras de material y alimentos.
• Depósitos y cambios de cheques en bancos.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Recolectar los donativos en dinero y especie.	Recibo información al momento a donde ir a recoger los donativos.	Para el ingreso de recursos a la institución.
2. Realizar compras de material y alimentos.	Se hace el pedido y solo los recojo.	Para que se puedan realizar las tareas cuales las cuales se requiere del material.
3. Depósitos y cambios de cheques en bancos.	Me entregan el dinero o cheque y voy al banco y deposito.	Para obtener el recurso financiero para que se pueda disponer del donativo.

**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Me dicen cuando hacer mi trabajo, recibo órdenes y solo soy responsable de lo que hago.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

No.

**VII. Relaciones internas.**

Secretarias y contador.

**VIII. Relaciones externas.**

Banco y benefactores.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

**A. Requisitos generales del puesto:**

- Edad: 20 Años en adelante.
- Género: Masculino.
- Experiencia: 2 Años.
- Grado académico: Preparatoria.
- Conocimiento general: En computación.
- Estado civil: indistinto.
- Disponibilidad: Flexible.
- Requisito: Licencia de manejar (Chofer).
- Horario laboral: 8:00 – 16:30 Hrs.
- Idiomas: Español.

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disposición.</li><li>• Servicio.</li><li>• Amable.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Destreza en el manejo de vehículos automotores.</li><li>• Alto nivel de orientación.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mecánica elemental o básica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad.</li><li>• Transparencia.</li><li>• Responsabilidad.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**C.**

**Firma de aprobación.**



**UANL**

Universidad Autónoma de Nuevo León



**FaPsi**

Facultad de Psicología

Fecha: 29/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Encargada de Cocina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Cocina.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

Desarrollar el menú de comidas de los internos.
---

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a:</li> </ul>	Coordinadora del comedor, cocina y almacén.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reportan:</li> </ul>	Cocineras.

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Hacer los menús diarios.
• Distribuir las tareas a las demás cocineras.
• Hacer la lista de frutas y verduras para la compra.
• Lavado de loza y utensilios de cocina, Lavado y desinfectado de frutas y verduras.
• Limpieza del área de trabajo (cocina).
• Elaboración de alimentos (desayuno y comida).

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Hacer los menús diarios.	Revisar que existe de alimentos y se programa la elaboración de los alimentos diarios.	Para poder tener una comida variada.
2. Distribuir las tareas a las demás cocineras.	Se apuntan las tareas en libreta y se distribuyen las actividades equitativamente entre todas.	Para llevar mejor control de lo que hay que hacer.
3. Hacer la lista de frutas y verduras para la compra.	Se revisa el enfriador la cantidad de alimentos existentes y se realiza el listado.	Para comprar lo necesario para la elaboración de los alimentos.
4. Lavado de loza y utensilios de cocina, Lavado y desinfectado de frutas y verduras.	Lavar a diario lo que se utiliza para la elaboración de alimentos.  Se hace un día a la semana en día sábado la desinfectada de frutas y verduras remojándolas en "microdim".	Para el bienestar de todas las personas que consumen los alimentos.

<b>5. Elaboración de alimentos</b> (desayuno y comida).	Desayuno: Preparación de lonche, coctel de frutas, yogurt, tacos, agua de fruta.  Comida:           Sopa, Ensaladas, agua de frutas, guisados (12 Kg. Carne).  Arroz (2Kg).	Para evitar las enfermedades coman sano los internos.
--	---	---

**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Alto el nivel de responsabilidad y decide qué hacer cuando y hacerlo.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

No.

**VII. Relaciones internas.**

Con todos los departamentos.

**VIII. Relaciones externas.**

No.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: 25 Años en adelante.</li> <li>• Género: Indistinto.</li> <li>• Experiencia: 5 Años.</li> <li>• Grado académico: Secundaria.</li> <li>• Conocimiento general: Preparación de alimentos, conocimientos básicos de nutrición.</li> <li>• Estado civil: Indistinto.</li> <li>• Disponibilidad: Flexible.</li> <li>• Requiere vehículo: No.</li> <li>• Horario laboral: 8:00 17:00 Hrs.</li> <li>• Idiomas: Español.</li> </ul>



## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disposición.</li><li>• Entusiasmo.</li><li>• Servicio.</li><li>• Iniciativa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de alimentos.</li><li>• Liderazgo.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cocina básica.</li><li>• Nutrición.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad.</li><li>• Solidaridad.</li><li>• Respeto.</li><li>• Responsabilidad.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**J.**

**Firma de aprobación.**



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



FaPsi

Facultad de Psicología

Fecha: 29/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Cocinera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Cocina.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

Preparación de alimentos y control de almacén.
--

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reporta a:</b></li> </ul>	Coordinadora de Almacén y Cocina.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le reportan:</b></li> </ul>	Ninguno.

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar el almacén entradas y salidas y fechas de caducidad de los alimentos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración y preparación de alimentos de comida y cena.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Limpieza de área de trabajo y limpieza y checado de cuarto frío.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lavado de alimentos y acomodo de ellos.</li></ul>

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Controlar el almacén entradas y salidas y fechas de caducidad de los alimentos.	Checa en la mañana a la hora de entrada el almacén y enlista los alimentos faltantes y enlista los que entregan.	Para llevar el control de lo que entra y sale de alimentos.
2. Elaboración y preparación de alimentos de comida y cena (sola).	Varía algunas veces elabora el arroz o guiso fuerte, agua y postre.	Para proporcionar los alimentos a los internos.
3. Limpieza de área de trabajo y limpieza y checado de cuarto frío.	Se trapea con cloro y agua tres veces y se lava el cuarto frío con agua y jabón.	Para que no se contaminen los alimentos.
4. Lavado de alimentos y acomodo de ellos.	Se lava la verdura y se remoja en "microdim".	Para que no se contaminen los alimentos.

#### V. Nivel de autonomía y autoridad.

Toma de decisiones en equipo.

#### VI. Juntas y comités en que participa el puesto.

Algunas ocasiones.

**VII. Relaciones internas.**

Donativos y contador.

**VIII. Relaciones externas.**

No.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

**A. Requisitos generales del puesto:**

- Edad: 18 Años en adelante.
- Género: Indistinto.
- Experiencia: 1 Año.
- Grado académico: Secundaria.
- Conocimiento general: Nutrición básica.
- Estado civil: Indistinto.
- Disponibilidad: Flexible.
- Requiere vehículo: No.
- Horario laboral: 9:00 – 20:00 Hrs.
- Idiomas: Español.

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio.</li><li>• Cooperación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de alimentos.</li><li>• Organizativa.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad de los productos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad.</li><li>• Solidaridad.</li><li>• Respeto.</li><li>• Responsabilidad.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**V.**

**Firma de aprobación.**



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



FaPsi

Facultad de Psicología

Fecha: 31/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Coordinadora de Disciplina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Coordinación de las niñas de la casa hogar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

<p>Administración, Organización, Operación del correcto funcionamiento de la casa hogar Sagrado Corazón.</p>
--

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a:</li> </ul>	<p>Director de Formación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reportan:</li> </ul>	<p>Maestros de apoyo y formadora de niñas.</p>

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Planea y programa las actividades de la formación integral de las niñas.
• Ofrece acompañamiento personal y espiritual a las niñas.
• Coordina al personal docente y de apoyo sobre actividades escolares.
• Organizar, dirigir y controlar el desarrollo del apoyo de clases extraescolares.
• Realizar tareas y aplicación del programa de formación espiritual y axiológica.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Planea y programa las actividades de la formación integral de las niñas.	Inicio del año se ven las necesidades de recursos y se programa las actividades de acuerdo a sus necesidades dentro de un proyecto educativo.	Para cumplir los objetivos de la misma institución.
2. Ofrece acompañamiento personal y espiritual a las niñas.	Cercanía diaria con las internas, entrevistas personalizadas, momentos grupales de impartición de valores y fe.	Convivencia que a través de la palabra y el ejemplo se puede modificar la conducta del menor.
3. Coordina al personal docente y de apoyo sobre actividades escolares.	Buscando y hablando con los maestros sobre sus programas de actividades.	Para una mejor organización y que las internas tengan alternativas para su propio desarrollo integral.
4. Organizar, dirigir y controlar el desarrollo del apoyo de clases extraescolares.	Busca colaboradores internos y externos y organiza los horarios para no empalmar clases.	Para proporcionar mayores herramientas a las internas.
5. Realizar tareas y aplicación del programa de	Cercanía diaria con las internas, entrevistas	Convivencia que a través de la palabra y el

formación espiritual y axiológica.	personalizadas, momentos grupales de impartición de valores y fe.	ejemplo se puede modificar la conducta del menor.
------------------------------------	---	---

**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Es responsable de todo lo que hace y decide por si misma que hacer.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Comité educativo con el Padre cada semana.

**VII. Relaciones internas.**

Director de Formación.

**VIII. Relaciones externas.**

Grupos de benefactores o voluntariado, Asociación Amalia Batarse, DIF, Congregación del Perpetuo Socorro.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: 25 Años en adelante.</li> <li>• Género: Femenino.</li> <li>• Experiencia: 3 Años.</li> <li>• Grado académico: Maestría y especialidad en Teología Espiritual.</li> <li>• Conocimiento general: En sistemas computacionales.</li> <li>• Estado civil: Soltera.</li> <li>• Disponibilidad: 24 Horas.</li> <li>• Requiere vehículo: Si.</li> <li>• Horario laboral: Indefinido.</li> <li>• Idiomas: Español.</li> </ul>



## B. Competencias genéricas para el puesto.

Actitudes:	Aptitudes:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio.</li><li>• Paciencia.</li><li>• Entusiasmo.</li><li>• Compromiso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo.</li><li>• Organización.</li><li>• Comunicación oral y escrita.</li><li>• Negociación.</li><li>• Creatividad.</li><li>• Manejo de relaciones interpersonales.</li></ul>
Conocimientos:	Valores:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Psicología Infantil.</li><li>• Axiología.</li><li>• Pedagogía.</li><li>• Teología.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprensión.</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Respeto.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**V.**

**Firma de aprobación.**



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



FaPsi

Facultad de Psicología

Fecha: 4/04/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Formador de niños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Coordinación disciplina.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

Supervisar y solucionar problemas de conducta de los niños internos de la institución.
--

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a:</li> </ul>	Director de Formación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reportan:</li> </ul>	Prefectos, directores de las escuelas (primaria y secundaria).

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Coordinar la disciplina y buen funcionamiento.
• Orientación y formación personal a los niños.
• Impartir clase de valores.
• Información a padres de familia sobre sus hijos.
• Entrevistas a padres de familia antes de ingresar a sus hijos.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Coordinar la disciplina y buen funcionamiento.	Platicando con el prefecto sobre que estrategias tomar y cuidar sobre todo el buen trato a los niños.	Para que esté en orden y dar la información a los internos.
2. Orientación y formación personal a los niños.	En cuanto a la conducta se le habla y se da consejos a los niños.	Por amor a los niños.
3. Impartir clase de valores.	Por grupos y grados se asigna un valor por mes.	Por vocación.
4. Información a padres de familia sobre sus hijos.	El viernes les llamo y los reúno a los padres para informar.	Para contar con su apoyo para el seguimiento de la disciplina en casa.
5. Entrevistas a padres de familia antes de ingresar a sus hijos.	En algunas ocasiones cuando son casos muy especiales.	Para saber que problemática presenta el niño.

**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Tiene cierto nivel de autonomía, pero la decisión la toma el Director de Formación.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Junta de formación cada semana con el Director Espiritual.

**VII. Relaciones internas.**

Prefecto, Psicóloga, Trabajadora Social, Subdirector.

**VIII. Relaciones externas.**

Club de Leones.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 30 Años.</li><li>• Género: Masculino.</li><li>• Experiencia: 5 Años.</li><li>• Grado académico: Seminario.</li><li>• Estado civil: Indistinto.</li><li>• Disponibilidad: Tiempo Completo.</li><li>• Requiere vehículo: No.</li><li>• Horario laboral: 7:30 – 16:30 Hrs.</li><li>• Idiomas: Español.</li></ul>

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio.</li><li>• Flexibilidad.</li><li>• Entusiasmo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociación.</li><li>• Relaciones interpersonales.</li><li>• Comunicación oral y escrita.</li><li>• Ayuda.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Psicología infantil.</li><li>• Psicología del desarrollo humano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto.</li><li>• Honestidad.</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Obediencia.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**G.**

**Firma de aprobación.**



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



FaPsi

Facultad de Psicología

Fecha: 31/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Auxiliar de disciplina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Coordinación de las niñas de la casa hogar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

Formar integralmente a las niñas de la institución.
---

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a:</li> </ul>	Coordinadora de disciplina.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le reportan:</li> </ul>	Maestros.

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Formar a las niñas integralmente.
• Apoyo en el proceso enseñanza-aprendizaje.
• Regularización y apoyo académico.
• Revisión de tareas.
• Generación de hábitos y disciplina y Supervisión de actividades de limpieza y orden.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Formar a las niñas integralmente.	Guiándolas en su proceso de desarrollo y madurez personal.	Porque es parte de la misión de la Institución.
2. Apoyo en el proceso enseñanza-aprendizaje.	Utilizando los recursos didácticos para que se dé el proceso de lecto-escritura.	Por ser parte del apoyo que se brinda en las tareas escolares.
3. Regularización y apoyo académico.	Revisando sus tareas me doy cuenta de la problemática de cada niña y después le doy el apoyo.	Para que las niñas tengan mejor aprovechamiento escolar.
4. Revisión de tareas.	Verificando que realicen correctamente las tareas escolares asignadas.	Para que eleven la calidad de su educación.
5. Generación de hábitos y disciplina.	Dando indicaciones para las asignaciones del aseo de los dormitorios.	Para ayudar a hacerlos responsables con el aseo personal y del lugar.

#### **V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Es responsable de lo que hace y para tomar una decisión importante lo tiene que consultar.

#### **VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Reuniones semanales con el padre y con la coordinadora.

#### **VII. Relaciones internas.**

Coordinadora, Trabajadora Social, Psicóloga, maestros.

#### **VIII. Relaciones externas.**

No.

#### **IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 25 Años.</li><li>• Género: Femenino.</li><li>• Experiencia: 3 Años.</li><li>• Grado académico: Carreras afines.</li><li>• Conocimiento general: En sistemas computacionales, Pedagogía, Psicología.</li><li>• Estado civil: Soltera.</li><li>• Disponibilidad: 24 Horas.</li><li>• Requiere vehículo: No.</li><li>• Horario laboral: Indefinido.</li><li>• Idiomas: Español.</li></ul>



## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Paciencia.</li><li>• Servicio.</li><li>• Entusiasmo.</li><li>• Apoyo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enseñanza.</li><li>• Organización.</li><li>• Manejo de relaciones interpersonales e intrapersonales.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Matemáticas, español, ciencias naturales (primaria).</li><li>• Psicología Educativa.</li><li>• Manualidades.</li><li>• Religión.</li><li>• Catecismo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generosidad.</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Comprensión.</li><li>• Respeto.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**P.**

**Firma de aprobación.**



**UANL**

Universidad Autónoma de Nuevo León



**FaPsi**

Facultad de Psicología

Fecha: 29/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Prefecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Prefectura.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>X Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

Velar por la seguridad de los internos y ayudarlos a cumplir con sus obligaciones.
--

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reporta a:</b></li> </ul>	Coordinador de disciplina.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le reportan:</b></li> </ul>	Nadie.

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Preparación de los internos para la escuela.
• Apoyo en las tareas académicas diarias.
• Distribución de las labores de limpieza de dormitorio y comedor para que la realicen los niños.
• Vigilancia nocturna de los niños.
• Checar el aseo personal de los niños.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Preparación de los niños para la escuela.	Levantando a las 5:30 am a los niños y llevarlos al baño diario.	Que los niños tengan hábitos de limpieza y orden.
2. Apoyo en las tareas académicas diarias.	Al salir de la escuela les dedico hora y media para hacer la tarea y ayudarlos cuando tienen algún problema.	Para mejorar el nivel académico de los niños.
3. Distribución de las labores de limpieza de dormitorio y comedor para que la realicen los niños.	Se hacen equipos entre los niños y se les indica cual es el área de limpieza.	Para inculcar en los niños orden y limpieza (hábitos).
4. Vigilancia nocturna de los niños.	En determinadas horas de la noche hago rondines para ver que los niños estén en sus camas.	Evitar que algún menor se salga del dormitorio y vigilar que no existan relaciones sexuales entre ellos.
5. Checar el aseo personal de los niños.	Indicando las horas de baño y en la mañana y noche.	Para que se inculquen los hábitos de limpieza.

**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Es totalmente responsable de su tarea y las decisiones la toma de acuerdo a normas y reglamentos establecidos.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

Todos los viernes reunión del equipo formador con el coordinador de disciplina y Psicóloga y Trabajadora Social.

**VII. Relaciones internas.**

Psicóloga, Trabajadora Social, Director espiritual, Ropería, cocina.

**VIII. Relaciones externas.**

No.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 20 Años.</li><li>• Género: Masculino.</li><li>• Experiencia: 1 año.</li><li>• Grado académico: Licenciatura en Filosofía y Seminarista.</li><li>• Conocimiento general: Computación básica, Pedagogía, Psicología.</li><li>• Estado civil: Soltero.</li><li>• Disponibilidad: 24 Horas.</li><li>• Requiere vehículo: No.</li><li>• Horario laboral: Indefinido.</li><li>• Idiomas: Español.</li></ul>

## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio.</li><li>• Paciencia.</li><li>• Entusiasmo.</li><li>• Apoyo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de relaciones interpersonales e intrapersonales.</li><li>• Creatividad.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Computación.</li><li>• Psicología del desarrollo humano.</li><li>• Teología.</li><li>• Pedagogía.</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto.</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Honestidad.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**D.**

**Firma de aprobación.**



**UANL**

Universidad Autónoma de Nuevo León



**FaPsi**

Facultad de Psicología

Fecha: 29/03/11

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título de puesto:</b> Portero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Departamento:</b> Vigilancia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dirección</li> <li><input type="checkbox"/> Gerencia</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación</li> <li><input type="checkbox"/> Secretaria</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> </li> </ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

Reporte de entrada y salida de vehículos a la institución.
--

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reporta a:</b></li> </ul>	Gerente administrativo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le reportan:</b></li> </ul>	Nadie.

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

• Abrir y cerrar el portón de entrada al estacionamiento de la institución.
• Levantar reporte diario por escrito de entradas y salidas.
• Apoyo en jardinería y limpieza de basura.

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1. Abrir y cerrar el portón de entrada al estacionamiento de la institución.	Manualmente abre y cierra la puerta cada vez que algún vehículo quiere entrar o salir del estacionamiento.	Por seguridad de la institución.
2. Levantar reporte diario por escrito de entradas y salidas.	Anotando en un formato ya establecidos los datos de entrada, salida, depto. Y número de placas del vehículo.	Para llevar control de entrada y salida de vehículos.
3. Apoyo en jardinería y limpieza de basura.	Cortar árboles y arbustos con la herramienta de jardinería y sacando los botes llenos de basura al patio de servicio donde llega el camión.	Para la limpieza e imagen de la institución.

**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

Es responsable de lo que hace totalmente pero no puede decidir.

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

No.

**VII. Relaciones internas.**

No.

**VIII. Relaciones externas.**

No.

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 20 Años en adelante.</li><li>• Género: Masculino.</li><li>• Experiencia: 1 Años.</li><li>• Grado académico: Secundaria.</li><li>• Estado civil: Indistinto.</li><li>• Disponibilidad: Tiempo completo.</li><li>• Requiere vehículo: No.</li><li>• Horario laboral: 8:00- 13:00 y 15:00 – 18:00 Hrs.</li><li>• Idiomas: Español.</li></ul>



## B. Competencias genéricas para el puesto.

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio.</li><li>• Colaboración.</li><li>• Entusiasmo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de relación interpersonales.</li><li>• Autoridad.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ninguno.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honradez</li><li>• Responsabilidad.</li><li>• Respeto.</li><li>• Obediencia.</li></ul>

**Observaciones:**

---

---

**G.**

**Firma de aprobación**

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

---

Este tipo de proyecto permite interactuar más directamente con las necesidades del comportamiento humano en la organización y comprender la importancia de ofrecer cambios orientados al desarrollo de la persona y profesión.

### **5.1 En relación a la hipótesis planteada:**

Es aceptada ya que un procedimiento de profesiograma de análisis y descripción de puestos permitió que el talento humano de la organización plasmara sus responsabilidades y competencias necesarias para el quehacer diario de su puesto, condición que no tenían. Además ayudo a coordinar y organizar mejor sus actividades dándole más sentido a lo que se realiza. Así como también establecer los niveles jerárquicos (organigrama), así mismo elaborar un manual de procedimientos, el cual pueda contribuir a tener más definidas las descripciones de puestos en la organización para futuros ingresos o jubilaciones.

### **5.2 Conclusión central:**

Basado en los hallazgos del presente proyecto, se deduce que es importante contar con un análisis y descripción de puestos en toda organización ya que permite organizar, ordenar y clarificar el quehacer (responsabilidades) diario del talento humano y por ende clarificar los objetivos y expectativas que se espera del mismo. Esto conllevaría al crecimiento del talento humano y de la organización, ya que esta última se puede ver beneficiada con mayor calidad y productividad. Y desde luego mejor servicio a la comunidad demandante de una educación acorde a los tiempos actuales con necesidades propias de su condición

### **5.3 En relación a recomendaciones.**

1. Establecer la visión y misión y por ende alinear la estructura y funciones organizacionales a la misma.
2. Replantearse los objetivos, pero de una forma estratégica.
3. Crear manual de políticas de normas y procedimientos para la organización.
4. Establecer un sistema de compensaciones con base al desempeño.
5. Implementar un modelo de capacitación con base a las características del puesto.
6. El proyecto se puede relacionar con otras variables: Ejemplo: antigüedad, escolaridad, etcétera.

### **5.4 Mi aprendizaje:**

- Me di cuenta que tan importante es el análisis de puestos para las organizaciones.
- Aprendí todo el proceso que implica un análisis de puestos desde la entrevista con el administrador de la organización, autorización, diseño de instrumento para la obtención de datos, la aplicación y evaluación del mismo.
- Reafirmé los aspectos metodológicos de la investigación.
- Mi deseo se logró, el ir a una organización y aplicar lo aprendido en mi formación de maestría.

## Lista de Referencias

---

- Ascary, Álvaro. (2008). *Aprendiendo y Aplicando la Investigación en Psicología*. Monterrey, N.L.: Editorial Trillas.
- Alles, M. (2004) *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. (2ª ed.) Buenos Aires.: Editorial Gránica.
- Amador, Alfonso. (2007) *Administración de Recursos Humanos: Fundamentos y Aplicación*. México. D.F.: Editorial Elsa G. de Lazcano.
- Arias, F. & Heredia, Víctor. (Eds.) (2004). *Administración de Recursos Humanos: Para el Alto Desempeño*. (5a ed.). México, D.F.: Editorial Trillas.
- Bohlander, G. & Snell, Scott. (Eds.) (2009). *Administración de recursos humanos*. (14a ed.). México, D.F.: Editorial Cengage Learning.
- Dessler, Gary. & Varela, Ricardo. (Eds.) (2004). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. (2a Ed.). México, D.F.: Editorial Pearson.
- Dessler, Gary. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11a ed.). México, D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Dirube, Jose. (Eds.) (2004). *Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*. (1º ed.) Barcelona. Editorial Epise.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly & Kenopaske. (Eds). (2006). *Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. (12a Ed.). México, D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos. & Baptista, Pilar. (Eds.) (2003). *Metodología de la Investigación*. (3a ed.). México, D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

- Herrera, Agustín. (1991) Las responsabilidades administrativas de los servidores Públicos. (1°Ed.) México. Editorial Carsa.
- Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. (9a ed.). México, D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Llanos, J. (2005). *Integración de recursos humanos*. (1a ed.). México, D.F.: Editorial Trillas.
- Mathis, R. & Jackson, J. (2003). *Fundamentos de administración de recursos humanos*. (2a ed.). México, D.F.: International Thompson Editores.
- Wayne, R. & Noé, Robert. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9a ed.). México, D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Varela, R. (2006). *Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. (1a ed.). México, D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Werther Jr., W. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5a. ed.). México, D.F. Editorial McGraw-Hill.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (6a ed.). México, Editorial McGraw-Hill.

#### Revistas electrónicas:

- 
- Administración de Empresas. (2008). *APA style: Electronic references*. Recuperado 28 de febrero, 2011, de <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/etapas-en-el-analisis-de-cargos.html>
  - Izcue & Asociados Consultores. (2004). *APA style: Electronic references*. Beneficios del análisis y descripción de puestos. Recuperado 6 de marzo, 2011, de <http://www.navactiva.com/es/documentacion/que-es-el-analisis-descripcion-de-puestos-de-trabajo-17722>

- Marcelino Mendoza. (2008). *APA style: Electronic references. Análisis de Puestos dentro de la empresa (página 2)*. Recuperado 7 de marzo, 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos62/analisis-puestos-empresa/analisis-puestos-empresa2.shtml>
- Psicología y Empresa. (2009). *APA style: Electronic references. Beneficios del Análisis de puestos*. Recuperado 10 de marzo, 2011, de <http://psicologiayempresa.com/beneficios-del-analisis-de-puestos.html>
- Servicios Profesionales. (2004). *APA style: Electronic references. Antecedentes históricos internacionales*. Recuperado 5 de marzo, 2011, de <http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/anthisint.htm>

## ANEXOS.

### Anexo 1 Fotos de Institución

---







Anexo 2: Instrumento.



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León



FaPsi

Facultad de Psicología

Fecha: \_\_\_\_\_

**Formato de Análisis de puesto.**

**I. Denominación del puesto.**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Título de puesto: _____</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Departamento: _____</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación:<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Dirección</li><li><input type="checkbox"/> Gerencia</li><li><input type="checkbox"/> Coordinación</li><li><input type="checkbox"/> Secretaria</li><li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li></ul></li></ul>	

**II. Propósito general del puesto.**

------------------

**III. Dependencia y autoridad.**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Reporta a:</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le reportan:</li></ul>	

#### IV. Funciones y responsabilidades.

##### A. Funciones:

•
•
•
•
•
•

##### B. Responsabilidades:

¿Cuáles son?	¿Cómo lo hace?	¿Por qué lo hace?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**V. Nivel de autonomía y autoridad.**

---

---

**VI. Juntas y comités en que participa el puesto.**

---

---

**VII. Relaciones internas.**

---

---

---

**VIII. Relaciones externas.**

---

---

**IX. Perfil del puesto y competencias genéricas del mismo.**

<b>A. Requisitos generales del puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad:</li><li>• Género:</li><li>• Experiencia:</li><li>• Grado académico:</li><li>• Conocimiento general:</li><li>• Estado civil:</li><li>• Disponibilidad:</li><li>• Requiere vehículo:</li><li>• Horario laboral:</li><li>• Idiomas:</li></ul>

**B. Competencias genéricas para el puesto.**

<b>Actitudes:</b>	<b>Aptitudes:</b>
<b>Conocimientos:</b>	<b>Valores:</b>

**Observaciones:**

---

---

---

**Firma de aprobación.**

ANEXO No. 3 Listado de puestos analizados

**FOMENTO PREVOCACIONAL "PADRE SERVERIANO MARTINEZ MARTÍNEZ"**

**PUESTOS - ANALIZAR:**

PUESTO	PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO	HORARIO	FIRMA
Dirección (2)	CP. Raúl Jaramillo y Padre José Gpe		<i>J. Gpe. Jaramillo</i>
Gerencia Administrativa	Eduardo Jiménez		<i>Eduardo Jiménez</i>
Ropería y Lavandería (2)	Magda y Mary		<i>Magda</i>
Cocina (3)	Juanita, Vale y Elia		<i>Juanita, Vale y Elia</i>
Auxiliar de Templo	Gabriela		<i>Gabriela</i>
Administración	Amelia		<i>Amelia</i>
Donativos	Yolanda		
Chofer	Christian		<i>CHRISTIAN GONZALEZ</i>
Almacén	Gloria		
Mantenimiento (2)	Israel y Gumaro	<i>Israel</i>	<i>Gumaro</i>
Portón-Aux. Mtto.	Guillermo		<i>Guillermo</i>
Limpieza	Juanita		<i>Juanita</i>
Secretaria	Adriana		<i>Adriana</i>
Disciplina (2)	Gabriel y Vero		<i>Gabriel y Vero</i>
Aux. de disciplina (2)	Patricia y Josefina		<i>Patricia</i>
Trabajadora Social	Olga		<i>Olga</i>
Aux. de Trabajo Social	Consuelo		<i>Consuelo</i>
Psicóloga	Ana		<i>Ana</i>
Fe	Padre Vladimir		<i>P. Vladimir</i>
Prefectura (2)	David y Héctor		<i>David y Héctor</i>