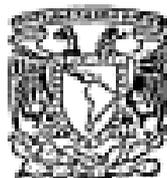


7 20j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO APLICABLE AL
ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A N

CELIA ISABEL ALTIRRIVA GANDARA

OLGA ELENA DEL REFUGIO ARANDA Y PASTOR

DIRECTOR DE TESIS
MTRO. CARLOS PENICHE LARA

FALLA DE CREGUN

MÉXICO, D. F.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TEMA:

LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO
APLICABLE AL ANALISIS Y --
VALLACION DE PUESTOS

INDICE

CAPITULO I INTRODUCCION

1. PRECEDENTES HISTORICOS
 - 1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES
 - 1.2. ANTECEDENTES NACIONALES
2. ALCANCES DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO
3. DEFINICION DE TERMINOS

CAPITULO II ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

1. ANALISIS DE PUESTOS
 - 1.1. DEFINICIONES
 - 1.2. IMPORTANCIA
 - 1.3. NECESIDADES
 - 1.4. OBJETIVOS
 - 1.5. TECNICA
 - 1.6. METODOS DE RECOPLACION DE INFORMACION
 - 1.6.1 OBSERVACION

1. 6. 2. CUESTIONARIO
1. 6. 3. ENTREVISTA
1. 6. 4. MATERIALES DE TRABAJO
1. 6. 5. MANUALES IMPRESOS, BOLETINES, ETC.
1. 6. 6. DESEMPEÑO DE LA TAREA
1. 6. 7. COMBINADO

2. VALUACION DE PUESTOS
 2. 1. DEFINICIONES
 2. 2. IMPORTANCIA
 2. 3. NECESIDADES
 2. 4. OBJETIVOS
 2. 5. TECNICA
 2. 6. MÉTODOS DE VALUACION DE PUESTOS
 2. 6. 1. METODO DE ALINEAMIENTO
 2. 6. 2. METODO DE ESCALAS O GRADOS PONDERADOS
 2. 6. 3. METODO DE COMPARACION DE FACTORES
 2. 6. 4. METODO DE PUNTOS PONDERADOS

3. ALGUNAS VENTAJAS DEL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

CAPÍTULO III CASO PRACTICO

1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO
2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

3. UNIVERSO DE DATOS
4. ENCUESTA DE SUELDOS
 - 4.1. MATERIAL PARA LA ENCUESTA
 - 4.2. PROCEDIMIENTO
5. MATERIAL
6. RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL EVENTUAL.
7. PROCEDIMIENTOS DE LA APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS
8. ANALISIS DE LA DESCRIPCION
9. VALUACION DE PUESTOS

ANEXOS

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I INTRODUCCION

I. PRECEDENTES HISTORICOS

La psicología es una ciencia joven pero no carece de historia, -- igual como ocurrió con cualquier otra ciencia, tuvo que ir descubriendo progresivamente su objeto y sus posibilidades.

La psicología del trabajo es una rama de la psicología. Como toda ciencia aplicada pretende utilizar y aplicar el cuerpo doctrinal, conseguido por la experimentación o la reflexión, para resolver problemas concretos. En el caso de la psicología industrial, la base teórica es el conocimiento de la conducta humana en el trabajo y la situación a la que deben de aplicarse estos conocimientos, las realidades laborales en una época y lugar determinados.

Para una mayor comprensión explicaremos que la psicología industrial es una ciencia aplicada; ya que supone una cierta situación en la que se aplica y unos ciertos objetivos que se quieren conseguir con su -- aplicación. Aristóteles decía, que el hombre tiene una tendencia natural a conocer, pero las ciencias aplicadas han de justificarse por su finalidad. Si pretenden servir han de aclarar a quién y para qué sirven.

Todo intento de ciencia aplicada implica referencia al individuo, grupo o humanidad en general. Incluso el más pequeño intento utilitario ha de ser útil para alguien, o sea que aplicamos la ciencia porque pretendemos mejorar algo y porque se tiene al hombre como objetivo directo.

Hay pocos acontecimientos en la historia comparables en magnitud e importancia con el proceso de industrialización. Cada año trae consigo nuevos descubrimientos que nos proporcionan el medio de entender y utilizar más el poder de la naturaleza y de esta manera satisfacer una proporción de sus necesidades. El grado de desarrollo más rápido correspondió a la invención y explotación de cambios de los procesos físicos de la producción así como a los sistemas de ésta. Asimismo, se registraron algunos procesos en el descubrimiento de factores psicológicos que vinieron a contribuir a una producción efectiva. Pudo ser debido a que el capital tuvo una parte importante en la economía nacional; ya que el hombre con dinero (capitalista) empezó a invertir su capital en la industria. Fue en Inglaterra donde el capitalismo se desarrolló primero. Es a los hombres de ciencia dedicados a la física, que trabajan en las universidades y laboratorios de investigación industrial a quienes se debe en primer lugar la naturaleza y rapidez del desarrollo industrial. Los hombres considerados teóricos, fueron quienes abrieron la marcha avanzando con escasa preocupación en cuanto a los beneficios prácticos que pudieran resultar de sus experimentos. Luego vinieron los ingenieros e industriales científicos quienes por sus conocimientos, tanto acerca de la ciencia, como de la industria, llevaron las teorías sobre la naturaleza, al mundo de la práctica y reorganizándola el ambiente físico para que éste sirviera a las necesidades humanas.

1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

El psicólogo laboral nos dice J. A. C. Brown puede pretender haber estado representado en el siglo XVI; ya que el libro del médico y humanista español Juan Huarte, *Examen de ingenieros*, fue el primer intento de estudiar lo que ahora se conoce como orientación vocacional. Huarte reconoció que las personas varían en inteligencia general y en habilidades especiales y recomendaba que se hiciera un esfuerzo por desarrollar las inclinaciones especiales de cada individuo, con el objeto de que se le pudiese impartir la clase de adiestramiento a que mejor se presta. Pero la moderna psicología industrial no podía empezar hasta que la psicología general llegara a ser ciencia experimental; suceso que data de 1879, cuando Wilhelm Wundt fundó en la Universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana.

Antes de esta fecha, a pesar del tratado de hombres como Weber, Fechner y Helmholtz, la psicología era considerada como una rama de la filosofía, y la información de que se disponía se basaba en teorías de gobierno, o bien era el resultado de una observación y una intuición más o menos sagaces.

Francis Galton fue el principal promotor del movimiento a favor de los tests. El factor unificador en las numerosas y variadas actividades de investigación de Galton fue su interés por la herencia humana, por lo que en 1869 establece un laboratorio antropométrico, dando origen al

primer cuerpo sistemático de datos sobre las diferencias individuales - en los procesos psicológicos sencillos, a través de nuevos métodos cuantitativos para la medición de éstas; además estudió la transmisión hereditaria del talento, e investigó la imaginación y los sentidos del oído y del olfato; por que creía que los tests de discriminación sensorial podían servir para medir el intelecto. En estos estudios se encuentra el antecedente histórico de los tests psicológicos.

Williams James no estaba de acuerdo con los estudios realizados por Wundt, por considerarlo sumamente detallista y distante de la realidad, ya que James efectuó trabajos científicos psicológicos en contextos más cercanos a la conducta humana real y, publica en 1890 "Principios de Psicología". Sustentó con buen poco consideración, que la psicología experimental alemana solamente podía originarse en un pueblo insular al - - - fastidio. Pero no tomó en cuenta de que los aspectos de la conducta humana que se prestan a estudios experimentales son precisamente aquellos - que resultan menos ilustrados sobre la personalidad en su conjunto.

James McKeen Cattell cuando presentó su doctorado en Leipzig - concluyó una disertación sobre las diferencias individuales en el tiempo de reacción, a pesar de la resistencia de Wundt hacia este tipo de investigación. En 1888 el interés de Cattell por la medida de las diferencias individuales se vio reforzado por el contacto con Galton.

Por primera vez en la literatura psicológica se emplea la expresión "Test Mental" en el año de 1890 en un artículo escrito por Cattell.

El inicio de la ciencia de la psicología industrial y comercial, se debió a la plática que dió Walter Dill Scott en 1901, acerca del empleo de la psicología en la publicidad, ésta se llevó a cabo a instancias de Thomas K. Balmer jefe de publicidad de una cadena de revistas.

Scott fue autor de artículos y libros, así como de análisis y críticas de las obras de Herbert Cole, Daniel Starck y Hugo Münsterberg, psicólogos contemporáneos.

De 1904 a 1912 surgen acontecimientos importantes dentro de la psicología:

. Recibe el premio Nobel Ivar Pavlov, por sus investigaciones sobre el reflejo condicionado. Fija las bases para el conductismo.

. Alfred Binet con el Dr. Th. Simón publica un artículo "Nuevos métodos para el diagnóstico del nivel intelectual de los anormales", éste contenía el primer test mental práctico.

. Mc Dougall proporciona importantes contribuciones tanto a la teoría de la psicología, como a la psicología normal; además de preparar un enfoque teórico sistemático para la comprensión del comportamiento social, a través de la publicación de su libro "La introducción a la psicología social".

. Asimismo Scott lanzó la idea de que la psicología sería aplicable y efectiva en la administración de empresas y señaló los procedimientos para elevar el reclutamiento y selección de personal.

. Aparece el Conductismo, o sea el estudio de la conducta, que --

está representado por John B. Watson, el cual determina que las modificaciones de la conducta se debían estudiar en función a las situaciones de estímulo-respuesta y no en función de asociaciones conscientes o supuestas neurológicas.

Los diversos procesos de organización del campo perceptual -- llevaron a un grupo de psicólogos alemanes a buscar un común denominador fundamental de sus distintas manifestaciones, esfuerzos que se concentraron en el término Gestalt, siendo el principal representante Max Wertheimer.

Tanto la escuela americana del conductismo, como la escuela alemana de la Gestalt, son opuestas entre sí y también opuestas a la orientación de Wundt.

Habiendo hecho mención a varios antecedentes de la psicología dentro de la industria, resulta difícil ponerle fecha a los principios de la actividad, la cual puede llamarse con propiedad psicología del trabajo, la fecha que más razonablemente puede asignarse a la formulación de dicha especialización, es la de 1913, cuando se publicó "Psicología y Eficiencia Industrial" de Hugo Münsterberg y, definió la psicotécnica como la "Ciencia de la aplicación práctica de la psicología puesta al servicio de los problemas de la actividad humana y su objeto consiste en la aplicación del experimento psicológico a la actividad humana, tomando en cuenta las actitudes de los individuos para las distintas ocupaciones". (7)

(*) Henry E. Garret. "Las grandes relaciones en la psicología experimental". Ed. Fondo de Cultura Económica 1958.

En 1915 Frederick Winslow Taylor, en Estados Unidos hizo estudios que lo llevaron a descubrir deficiencias en el modo tradicional de hacer las cosas, tanto en la vida cotidiana como en la industrial; además encontró que el empresario tenía una idea más o menos clara de lo que podía producir una máquina, sin embargo, no conocía realmente el nivel de eficiencia de sus empleados. Los estudios que realizó contribuyeron a elevar la eficiencia y la producción de cada trabajador, sin incrementar el gasto de energía.

Para llevar a cabo esto postuló tres principios básicos, los cuales fueron llevados a cabo inicialmente en un famoso experimento efectuado por la Bethlehem Steel Company:

- a) Seleccionar a los mejores hombres más eficientes para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, que debían aplicar a su trabajo.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Taylor inició el estudio de los puestos con el propósito de determinar los requisitos que se necesitaban para desempeñarlos. Señaló que una persona no puede ejecutar con eficiencia cualquier trabajo, ya que hasta la tarea más simple requiere de la persona adecuada para desempe

hacia con éxito.

Al realizar los estudios antes mencionados, se abrieron los caminos para incrementar la eficiencia y la productividad de cada trabajador y la organización científica de trabajo.

Las investigaciones de Taylor y su sucesor Frank B. Gilbreth, -- sirvieron de base a lo que se conoce actualmente como "Estudios de -- Tiempos y Movimientos",

Entre otras de sus aportaciones es la creación del sistema funcional de organización y el método científico que sustituye los procedimientos rutinarios, por otros deducidos de un análisis previo.

Con la primera Guerra Mundial (1914 - 1918). La psicología industrial adquirió una creciente importancia práctica, ya que los países en conflicto recurrieron a los psicólogos, con el objeto de que se seleccionaran a los hombres más capaces para las actividades bélicas lo que dio -- como consecuencia la aplicación de métodos psicoanalíticos.

En este período el industrial francés Henry Fayol que es considerado como el padre de la administración moderna, reconoció las fuerzas del trabajo dentro de la industria y, dio más importancia a los niveles -- superiores de los gerentes y directivos de empresas, por lo que formuló su teoría definiendo la dirección en forma directa, en la que determina -- que una vez constituido el grupo social, se debe tratar la forma adecuada para hacerlo funcionar, misión que corresponde directamente a la -- dirección.

A partir de los principios básicos de la administración que estableció Fayol en su libro "Administración Industrial General", se observa la organización científica y se considera a la capacitación como fundamento en los objetivos empresariales,

En 1916 Scott, Bligham y Whipple demostraron por primera vez que al aplicar los cuestionarios para cubrir un puesto vacante, existían fallos de confiabilidad,

Por su parte Woods apreció la importancia de comparar los resultados de los tests con un criterio, ya que intentó un análisis estadístico de la selección de personal, esto consistió en que los únicos ítems que poseen valor predictivo son aquellos que estadísticamente pueden demostrar con precisión las diferencias entre los grupos que fracasan y los que logran éxito.

De acuerdo a lo realizado por Woods; Scott y sus discípulos lo utilizaron para establecer el modelo de prácticas e investigación de selección, el cual han llevado a cabo los psicólogos industriales y comerciales.

En 1917 los psicólogos experimentales efectuaron una serie de reuniones precedidas por Titchener y M. Yerkes con el fin de investigar cuál sería su intervención en la primera Guerra Mundial. A consecuencia de éstas elaboraron un programa para eliminar a los que mentalmente fueran insuficientes para realizar el servicio militar, clasificar según sus niveles de inteligencia a todos o por lo menos a la mayoría de los que iniciarían tal servicio, y seleccionar a los de mayor capacidad para el ascenso

a la oficialidad. Para llevar a cabo esto se formularon dos tests el "A", para hombres cultos y el "B" para iletrados, creándose posteriormente el Army Alpha y el Army Beta, los cuales se usaron para la selección, clasificación y destino de las reclutas del ejército.

En 1919 las partes de lo que se conoce como la moderna administración de personal, fueron establecidas por la C. G. Scott, siendo ésta la primera organización dedicada a consultas sobre personal, la cual formó a partir del Army Alpha el Scott Test 1 de asociación mental considerado el más eficiente.

En el transcurso de los años veinte se llevaron a cabo investigaciones de psicología industrial, las cuales provocaron a menudo el resentimiento de los trabajadores, que consideraban que los psicólogos se hallaban del lado de los patrones y cuidaban más del incremento de la producción industrial, que del bienestar general. Se ha opinado que, aunque muchos de aquellos estudios obtuvieron éxito real, los primeros investigadores según se admite generalmente hoy en día, adoptaron una posición altamente mecanicista ante sus problemas, acentuaron el factor de la producción en forma demasiado exclusiva y así convirtieron en enemigos a muchos de los obreros, que consideraban los nuevos métodos como meros artificios de sus patrones para obtener más trabajo con un costo menor.

De acuerdo a las técnicas de evaluación psicológica, para resolver los problemas de las empresas, se utilizaron varias pruebas, sin tener

los resultados esperados y, se enfocaron más los aspectos de las medidas de personalidad y motivación, para que la realización del trabajo estuviera relacionada con estos.

Entre otras de las aportaciones fue la de George Elton Mayo, que efectuó investigaciones en 1923 acerca de la rotación de trabajo entre los obreros, comparándolas en una situación mecanicista a través de la psicología individual, ya que trató de conocer las posibles consecuencias del cambio de las condiciones físicas de los lugares de trabajo; por lo que en 1927 participó junto con Roethlisberger, Dickson, Whitehead y Homans, en un estudio que se llevó a cabo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, dirigida a indagar las conexiones entre las condiciones de trabajo, la fatiga y la monotonía.

A Mayo se le debe en realidad lo que se conoce como redescubrimiento del hombre en la vida industrial, y fueron sus observaciones de mayor alcance, acerca de la situación humana real, considerando las motivaciones psicológicas de los individuos como sus acciones y reacciones, sus contactos diarios, sus relaciones informales, su estado de ánimo, su conducta social, etc., como otros factores que influyen decididamente sobre el trabajo que realizan.

Es claro que los psicólogos y los expertos en eficiencia de esta década aceptaron las actitudes de la dirección de empresas y éstas tendieron a formar el fondo de todas sus investigaciones. Cada experimento se apoyaba en el supuesto de que la naturaleza humana posee

ciertas propiedades fijas, que determinan que la mayoría de los hombres encuentran desagradable el trabajo, sean naturalmente perezosos y solo los mueva el miedo y la codicia, haciendo siempre el menor trabajo posible por el mayor salario.

En la década de los treinta, se empezó a dar mayor importancia dentro de la industria al ser humano, su ambiente de trabajo y sus relaciones interpersonales. Estas consideraciones fueron sustentadas por los firmosos estudios que se siguieron efectuando en Hawthorne. La importancia de la guía y las relaciones humanas fueron rescatadas, y tomó fuerza la creencia de que la aplicación de las ciencias de la conducta eran accesorias para la industria.

En este período surgieron estudios interesantes de la reorganización y expansión del servicio de empleo, la formulación del Diccionario de Títulos Ocupacionales, así como la investigación de Donald Fatserson acerca de la estabilización del empleo Minnesota. También se realizaron los tests Minnesota Clerical y el Minnesota Paper Form Board.

Durante la segunda Guerra Mundial los psicólogos realizaron las mismas actividades, que se llevaron a cabo en la primera Guerra Mundial como ser: seleccionar y clasificar a los conscriptos por medio de nuevos tests, además de utilizar el Diccionario de Títulos Ocupacionales.

En este período se reafirmó el interés por los tests de inteligencia y de aptitudes, y esto constituyó un poderoso estímulo para el desarrollo

de los de personalidad.

En su mayoría la investigación sobre los tests realizada en el ejército se basó en el análisis factorial y se dirigió hacia la elaboración de baterías de aptitudes diferenciales.

También durante este tiempo se efectuaron un número de estudios e investigaciones, siendo algunos de éstos: la participación de los empleados en el asunto de ofrecer sugerencias para mejorar su trabajo; la indicación de un programa de análisis de trabajo como base para la evaluación de empleos; estudios sobre el ausentismo de los empleados en la industria; investigaciones de programas en el campo de la dinámica humana; la reconstrucción en las industrias de producción de personas inhabilitadas; el entrenamiento o adiestramiento tanto para el personal militar, así como para el de las industrias; la introducción de los estímulos a los incentivos de los salarios; estudios de liderazgo y de organización; etc.

En esa misma época se empezaron a utilizar los términos "ingeniería humana", "Bionéutica" y "Biotecnología" para referirse a la adaptación de la máquina al operador, en vez de escoger hombres que se ajustaran a las máquinas.

La herencia que la industria recibió de la investigación de personal en la segunda Guerra Mundial, fue que se perfeccionaron más en la aplicación de técnicas estadísticas, Computación: literalmente miles de índices de validez de pruebas, así como varios manuales, los cuales sirvieron para explicar la teoría y la aplicación de los métodos de perso-

nal. Hízose un estudio de las diversas implicaciones del adiestramiento de los servicios armados, inclusive la selección de hombres y su asignación.

Todo esto dio como consecuencia que la psicología fuera aceptada en las situaciones prácticas.

Después vino el programa de investigación relativo a las relaciones gerencia-empleado, dinámica de grupos. Esas investigaciones las empezó con varias agencias de investigación.

Kurt Lewin en 1945 estableció en el Instituto de Tecnología de Massachusetts, el Centro de Investigación de la dinámica de grupos, el cual estudió la forma como la gente trabaja conjuntamente en agrupaciones.

En los años siguientes se incrementó notablemente en los institutos dedicados a los problemas industriales, las investigaciones interdisciplinarias; se establecieron firmas consultoras, y se incrementó el uso de pruebas psicológicas.

1. 2. ANTECEDENTES NACIONALES

En el inciso anterior describimos los acontecimientos históricos más importantes que han contribuido al desarrollo de la psicología del trabajo a través del tiempo y que han tenido gran influencia en países altamente industrializados. Aunque México no puede considerarse dentro del grupo de estos países, en él la psicología del trabajo ha seguido una trayectoria en la cual, a pesar del desenvolvimiento antes señalado, no ha llegado a alcanzar la evolución y el reconocimiento debidos, aunque si se ha tratado de impulsarla.

Como primer antecedente en México tenemos, que, al inaugurarse se la Universidad en 1910, la Escuela de Altos Estudios invita al entonces ya famoso John Dewey a impartir un curso que versa sobre psicología social, que posteriormente fue fundamento del texto del mismo nombre.

En 1923 se funda un Departamento Psico-técnico en el Departamento del Distrito Federal, que inicia con el test de Binet la primera adaptación nacional, aplicándose éste a los postulados tanto en algunas empresas gubernamentales como en escuelas.

En el año de 1925 el Profesor David Pablo Bujer, el doctor Agustín Molino Reyes, Luis González y María Euzach elaboraron para México la adaptación provisional de la escala Binet-Terman, la cual fue publicada por los talleres Gráficos de la Nación del Gobierno del Distrito Federal; tanto en México como en países de habla hispana, esta edición fue muy

utilizada, así como también en los Estados Unidos de Norteamérica para síndica inmigrantes iberoamericanos. Posteriormente en el año de 1928 el Dr. Santamaría efectúa su adaptación, la cual hoy en día se considera -- como la primera prueba estandarizada dentro del territorio nacional.

Dentro del desarrollo de la Psicología Industrial Nacional, el Dr. José Gómez Robles se ha destacado como uno de los investigadores que más ha contribuido a este fin, mediante la formulación de pruebas mentales de Eficiencia, Distracción-Atención, Sugestión, Percepción, Memoria, Imaginación, Habilidad Intelectual, Sentido de Espacio y Tiempo; mismas que han sido modificadas para examinar aspectos de personalidad. --- Asimismo efectuó estudios importantes respecto a la Psicopatología del -- mexicano, además de haber propuesto un síndico de maniobras ----- psicológicas de índice exploratorio, las cuales se han empleado en investi-- gaciones y prácticas.

Es solo hasta 1938 que volvemos a tener referencia de otro acontecimiento importante con la fundación de una escuela de capacitación de -- personal en la Compañía Teléfonos de México,

Posteriormente en 1942 se establece el Departamento de Investigaciones Especiales en el Banco de México, siendo el titular el abogado -- criminalista Dr. Alfonso Quiroz Cuarón. El objetivo de este departame-- to era seleccionar a persona que no fueran rasgos psicopatológicos, -- yá que el Sr. Eduardo Villaseñor, Director del Banco, pensaba que el -- exceso de trabajo y la baja remuneración de este, daba como consecuen--

cia la existencia de fraudes. Esta deducción se debió a la influencia de los supuestos básicos de los criminalistas.

En este mismo año, en el Hospital Colonia de los Ferrocarriles -- Nacionales de México, se crea el Departamento de Servicios de Prevención de Ricajos, Educación, Neuropsiquiatría y Medicina Psicosomática; estando al frente el Dr. Alfonso Millán, quien en coordinación con la psicóloga Mirtilde Lamberger desempeñan las funciones de: Consultores de Capacitación, Inadaptación, Investigaciones sobre métodos y ambientes de trabajo, Accidentes, Prevención, Educación Psicológica del Individuo y Selección de Personal. Esta última tenía la finalidad de seleccionar y contratar personal que no fuera dafino, tanto para el público como para la empresa; a cada candidato se le sometió a lo siguiente:

- a) Exámen médico.
- b) Exámen Psicológico.
- c) Pruebas fisiológicas (visión, audición y tiempo de reacción).
- d) Cruceado de los cuatro miembros.

En el transcurso de 1942 el Lic. José María Cuarón, el Dr. Francisco Garza, el Dr. Gertruda Herrera, Justina Borrell y el Dr. Carlos Gómez Robledo idearon ofrecer ayuda a las organizaciones que no tenían un departamento psicológico por que no contaban con el personal o el capital necesario para el establecimiento de una área de esta índole. El grupo mencionado llevó a la práctica su idea formando el Instituto de --

Personal S.C., el cual a través de su desarrollo ha logrado extender -- sus servicios en lo que se refiere a la selección, análisis y valuación -- de puestos, investigaciones especiales y publicaciones acerca del admi-
nistrativo en libros y folletos.

En 1944, el Banco de Comercio inicia planes de selección de perso-
nal, los cuales se amplían hasta la evaluación y análisis de puestos, así
como también a otras investigaciones especiales.

Al mismo tiempo se inicia la aplicación de pruebas psicométricas--
para la admisión y ascenso de empleados; este tipo de pruebas las intro-
dujo el Ing. Davis Michel.

En 1947, siendo jefe del Departamento de Personal del Banco de Co-
mercio, el Dr. Germán Herrera organizó el funcionamiento de éste, tra-
tando de que la Oficina de Admisión encargada de seleccionar al personal,
efectuara las mismas actividades que se llevaban a cabo en el Banco de -
México, adaptadas a las necesidades existentes.

En un principio utilizaron la batería de tests del Dr. Gómez Robledo,
siendo estos los siguientes: Sugestión-Percepción, Atracción, Memoria --
(forma verbal) y de Inteligencia Kuhl. Más tarde se detectó la necesidad
de aplicar un test de personalidad, por lo que se procedió a la traducción
del Inventario de Personalidad de Benneuer. Posteriormente, al final de
1951 se incluyeron el test de Raven y el de aprendizaje de Rey.

En 1950 surge la necesidad de tener personal calificado en las orga-
nizaciones, dando como consecuencia el establecimiento del "Despacho-

de Servicios Técnicos Especializados en México".

Al final de este año se instaló el primer despacho de asesoría denominado "El Instituto de Personal S.C.". Siendo sus creadores: el Lic. -- José María Cuarón, el Dr. Francisco Carza, el Dr. Germán Herrera y el Dr. Joaquín Rivera Borell. Las asesorías que proporcionaba el Instituto a las empresas, eran las de seleccionar primordialmente a ejecutivos, empleados de oficina, así como a vendedores.

Los procedimientos que seguía este despacho para realizar la selección eran:

- a) Entrevista inicial.
- b) Aplicación de pruebas psicológicas.
- c) Filiación
- d) Exámenes médicos de Laboratorio y Gabinete
- e) Investigación socioeconómica y,
- f) Antecedentes penales.

La variedad de operaciones que se desarrollaron, propició el surgimiento de nuevos psicólogos, entre los que tenemos al Lic. Mario Ciego, Lic. Gabriel Gilvez, Lic. Luz María Espinola, y al Sr. Alexander Clover quien efectuó en el Banco de Comercio uno de los primeros estudios acerca del análisis de puestos en México.

La Comisión Federal de Electricidad a través de su Unidad de --- Encuestas y Servicios Sociales, realiza de acuerdo a su objetivo principal la aplicación de exámenes de selección y promoción de personal, bajo la

dirección de la Sra. María Elena Salazar Múllen, quien con la colaboración de algunos psicólogos efectuaron funciones de investigación en psicometría y selección de personal, además de la adaptación de los tests Army Beta, Dominos, Wais y Herranzquilla; para lo cual contó con el asesoramiento técnico del Dr. Luis Lara Tapia, Sara Margarita Zendejas y el Dr. Rogelio Díaz Guerrero. Estos acontecimientos fueron a fines de 1950 y principios de la década de los sesenta, dando como consecuencia el surgimiento de la psicología industrial en el sector público.

Con respecto a la adaptación nacional de pruebas, también intervinieron los psicólogos: Jaime Grados Espinoza, Serafín Mercado Dumenach, Angel San Román, Roberto Fernández Borbolla, Carmen Mucada Ivar, Elena López Ruiz y María Eugenia Rivera Barrera.

En el año de 1964 se incrementa el número de unidades de selección de personal, tanto en Secretarías de Estado como en Empresas Parastatales, provocado éste por el cambio de Gobierno y el ejemplo de la Comisión Federal de Electricidad. En estas unidades tuvieron oportunidad de prestar sus servicios psicólogos egresados de la U.N.A.M., de la Universidad Iberoamericana y otras instituciones en las cuales se imparten en grado mínimo materias de psicología industrial.

Durante el período de 1960-1970, sigue existiendo en forma creciente la necesidad de un servicio profesional de reclutamiento y selección de personal, para aquellas empresas cuyos recursos financieros no les permiten crear y mantener unidades propias dedicadas a este fin. Por tal

razón durante esta época surgen algunas despachos que cumplen con esta demanda. Entre ellos podemos mencionar los siguientes: "Consultores - en Relaciones Industriales", "Psicología Aplicada", "Harro Shore y Asociados", "Aranda y Asociados", "Dando, S.A." y "Psicología Técnica --- Aplicada".

Estos despachos, día con día, fueron proporcionando asesoría y --- servicio a un mayor número de empresas. Con el tiempo intervinieron también en la resolución de problemas de personal, extendiendo sus actividades a las de capacitación, adiestramiento, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, programas de planificación de personal, mercadotecnia, inducción de personal, administración y programación de incentivos, investigación hombre-máquina, asesorías en desarrollo organizacional, publicidad, etc. Toda esta participación dio origen a que en México se percibiera la utilidad del psicólogo a través de sus técnicas.

De acuerdo a la importancia que el psicólogo había adquirido, las organizaciones empezaron a requerir de la constante colaboración de --- éstos; ya que se habían percatado de los beneficios que podían obtener a través de sus conocimientos.

En esta misma época la psicología del trabajo amplió su campo de acción impartiendo cursos, conferencias y asesorías a diferentes empresas e instituciones, tanto en la Capital como en otras entidades; con esto se abrió la contratación a psicólogos en organizaciones tales como: --- Hylsa, Syta, Grupo Industrial Saltillo, Compañía Cuahuhtémoc, etc.; -

las cuales se encuentran ubicadas en las ciudades de Monterrey, Guadaluajara, Saltillo y Puebla.

En Puebla en el año de 1969 se creó el primer despacho de aquella entidad que proporciona servicios psicológicos y el cual es denominada "Asociación de Psicólogos al Servicio de la Industria y el Comercio". En él ofrecen sus servicios los psicólogos: Fortino Berrón, María del Carmen Jiménez, Elías Balazar, María Guadalupe Rodríguez de Hernández y Donald A. Hernández Ramírez.

A través del progreso que ha obtenido la psicología dentro del sector Público, se ha logrado que el psicólogo sea reconocido como un elemento importante y útil dentro de la rama laboral. Este impulso se debió a que profesionales con conocimientos administrativos ocuparon puestos de dirección.

En la Universidad Nacional Autónoma de México surge la inquietud de formar profesionales que se dediquen al campo laboral, por lo que en 1970 se crea el plan de estudios enfocado a preparar con materias más específicas a los alumnos del área de Psicología del Trabajo; cuyo objetivo es enseñar la efectividad de la aplicación al medio industrial con una tecnología científico-psicológica. A pesar de que solamente se han asentado las bases para lograr el avance deseado, se cuenta con estudios realizados sobre la conducta humana en condiciones de trabajo como ejemplo tenemos la iniciación de una campaña de sistematización observacional al empleo de métodos y técnicas que exclusivamente porte

necen al ámbito de la psicología del trabajo; ésta fue realizada por Bermúdez, Hermann y Domínguez.

Actualmente se han registrado, aproximadamente, 40 despachos de asesoría industrial en el Directorio de Teléfonos de México.

2. ALCANCES DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Con el progreso de la producción industrial, se han alcanzado gran des adelantos en diversas áreas de trabajo, con lo cual se ha conseguido poner al servicio de las necesidades del Hombre todo cuanto le rodea. -- Más aún, se han desarrollado muchos procedimientos mediante los cuales los costos de producción se han visto disminuídos considerablemente, así como aumentado en forma notable la cantidad y la calidad de la producción. Esto ha hecho posible que la población disfrute de los adelantos industriales alcanzados.

El desarrollo de los factores humanos es uno de los hechos más -- importantes y persistentes, surgidos del rápido progreso industrial. Algunos de los primeros investigadores no limitaron su interés a las circunstancias materiales del trabajo, sino más que eso se interesaron por el propio trabajador. Comprendieron la necesidad de estudiar los proble mas humanos del proceso de producción y se esforzaron en aplicar mét dos científicos a su solución.

No cabe duda que el terreno de la psicología industrial es muy am plio; nuestra investigaciones siguen adelante y encontramos más campos de acción, valorándose más el trabajo y la producción humana. En fin, -- se verá el Hombre por sí mismo y se obtendrán mayores satisfacciones en el trabajo.

El gran avance industrial de los últimos años, organizado y dirigido hacia la producción de gran variedad de artículos y servicios, han dado -

lugar a la creación de miles de puestos que implican una gran variedad de requisitos y cualidades humanas necesarias para su ejecución, los cuales difieren grandemente de puesto a puesto.

La Psicología del Trabajo, a pesar de su corta historia, ha logrado grandes avances y ha determinado sistemas para medir una gran cantidad de variantes del comportamiento humano, con la exactitud suficiente para los fines que se propone.

Entre los instrumentos de medida establecidos están los pruebas psicológicas individuales, los métodos estadísticos, los registros observacionales y los cuestionarios de aptitudes. Aquí queremos indicar que la Psicología del Trabajo ha alcanzado actualmente un nivel con el que está contribuyendo de forma positiva a la resolución de muchos problemas relativos a los trabajadores, por medio del proceso de investigación personal.

Para permitir una mayor comprensión de los logros a los que ha llegado la Psicología del Trabajo, trataremos de dar un panorama general de las funciones más importantes que puede realizar el psicólogo en beneficio de este campo de la actividad humana, a través del avance de métodos y procedimientos, enseñanza e investigación; así como los campos de acción en donde puede desarrollar sus actividades. Estos son:

a) En organizaciones de Psicólogos o despachos, como consultores y asesores; ofreciendo sus servicios a aquellas empresas que requieran de su intervención porque, o son muy pequeñas o no cuentan con el sufi-

cliente presupuesto para contratar a un especialista permanente, o el personal que realiza en ellas éstas funciones no sea lo suficientemente capacitado para llevarlos a cabo satisfactoriamente.

b) En instituciones gubernamentales y empresas industriales, como jefes o integrantes de la unidad de personal, asesores, consultores, investigadores y analistas; aplicando las técnicas y procedimientos adecuados para el beneficio de estas organizaciones y sus empleados.

Entre las funciones que efectúa el psicólogo del trabajo en los campos antes mencionados, estas las siguientes: reclutamiento y selección de personal; inducción y orientación del individuo a los ambientes laborales; programación y administración de incentivos; investigación del sistema hombre-máquina; capacitación y adiestramiento de personal; asesorías en desarrollo organizacional y relaciones humanas; programación de ambientes laborales; publicidad y estudios de mercados; análisis y valoración de puestos; calificación de méritos; análisis de tiempos y movimientos, etc.

Además el psicólogo mantiene constantemente una investigación -- orientada hacia problemas básicos como son: perfeccionar las técnicas de elaboración de pruebas y evaluación de procedimientos, promover el conocimiento científico de la motivación humana, lograr un entendimiento más comprensivo del proceso de la instrucción y de el comportamiento humano en el mismo.

c) en Universidades y Colegios desempeñando un cargo académico;

transmitiendo sus conocimientos con el fin de preparar y capacitar a los alumnos para la discriminación y aplicación de métodos científico-psicológicos vigentes en el ambiente laboral.

Algunas de las actividades que se le enseñan al estudiante son :

- La aplicación de técnicas de control administrativo del personal.
- La identificación y aplicación de técnicas y métodos psicológicos en la resolución de problemas laborales.
- El establecimiento de sistemas de enseñanza, capacitación o entrenamiento.
- El establecimiento, aplicación y verificación de sistemas de evaluación de personal.
- La programación de repertorios conductuales en los trabajadores.
- La especificación y establecimiento de cambios en el medio ambiente laboral.
- La discriminación de las contingencias económicas, sociales políticas en el marco del trabajo.
- El establecimiento y aplicación de los estudios de investigación de mercados y desarrollo en general de los recursos humanos.

Otros campos en los que el psicólogo puede extender sus actividades son: Firmas publicitarias, organismos sindicales, organizaciones comp

sinos, institutos de salubridad y atención médica; y en centros de capacitación.

A pesar de que el propósito principal del empleo de los psicólogos del trabajo, es un objetivo aplicado que involucre la prestación de un servicio, no queda por eso relegada la investigación pura o teórica. Los psicólogos, ya sea que estos empleados por una industria, una organización consultiva o una institución académica, tienen el compromiso de fomentar el desarrollo de la psicología, en su calidad de ciencia.

Una vez explicada la labor del psicólogo en relación con el ámbito laboral, hablaremos más ampliamente de sus características como analista, ya que para efectos de la realización del Estudio de Análisis y Valoración de Puestos que pretendemos mostrar en esta tesis, la intervención de éste es primordial.

Los analistas que realizan el trabajo de obtención y consignación de los datos que exige el análisis de puestos, son indubitablemente personas que requieren una especial preparación y conocimientos específicos: ya que de su objetividad e imparcialidad dependerá la exactitud del resultado que se obtenga. Como consecuencia de esto, el analista debe ser capaz de:

- a) Asimilar plenamente y con claridad los objetivos que se persiguen a través del análisis.
- b) Recabar la información precisa, sin necesidad de vigilancia o supervisión inmediata.

- c) Entrevistar eficientemente, sin levantar sospechas ni suscitar sentimientos negativos en los empleados,
- d) Producir informaciones y reportes claros, precisos y exactos,
- e) Tomar decisiones prudentes en casos de emergencia y por motivo de dificultades e imprevistos, con referencia a su trabajo analítico,
- f) Planear y coordinar debidamente sus actividades,
- g) Efectuar sus labores eficientemente bajo las órdenes de su jefe,
- h) Interpretar en forma conveniente y adecuada todas las funciones de orden técnico y administrativo; es la medida estrictamente necesaria para el desarrollo de su labor.

Es obvio que, para efecto de lo anterior, los analistas deberán tener un conocimiento pleno de las doctrinas y técnicas que intervienen en el análisis de puestos; como lo es un conocimiento claro y amplio de las políticas, normas, programas, perspectivas, etc., de la empresa - donde pretenden llevar a cabo el análisis,

3. DEFINICION DE TERMINOS

En seguida, se definen los principales términos que se utilizan con mayor frecuencia a lo largo de esta tesis:

Psicología Industrial. "Es la ciencia psicológica aplicada, que tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo y por fin el mejorar ese comportamiento, haciéndolo más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad", (Miguel Siguan)

Análisis de Puestos. "Es un método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos, (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que prevalecen en el puesto que se desempeña en la actualidad". (Adalberto Rifon Szalay)

Valoración de Puestos. "Es un proceso de análisis y comparación de puestos, encaminado al establecimiento de una jerarquía de los mismos a los que corresponden sueldos diferenciales", (Lic. Agustín Boyer Ponce)

- Puesto.** "Es el conjunto de operaciones, costumbres, reglas y posibilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal". --- (Lic. Agustín Reyes Paroc)
- Descripción del Puesto.** "Es la forma escrita en que se consignan las operaciones que deberán ser realizadas por cualquier trabajador que ocupe ese puesto". --- (Rafael J. Hernández)
- Categoría.** "Es el nivel que corresponde a un puesto en la jerarquización general de los demás puestos que existen en la organización". (Rafael J. Hernández)

CAPITULO II ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

1. ANALISIS DE PUESTOS
 - 1.1. DEFINICIONES
 - 1.2. IMPORTANCIA
 - 1.3. NECESIDADES
 - 1.4. OBJETIVOS
 - 1.5. TECNICA
 - 1.6. METODOS DE RECOMPILACION DE INFORMACION
 - 1.6.1. OBSERVACION
 - 1.6.2. CUESTIONARIO
 - 1.6.3. ENTREVISTA
 - 1.6.4. MATERIALES DE TRABAJO
 - 1.6.5. MANUALES IMPRESOS, BOLETINES, ETC.
 - 1.6.6. DESEMPEÑO DE LA TAREA
 - 1.6.7. COMBINADO
2. VALUACION DE PUESTOS
 - 2.1. DEFINICIONES
 - 2.2. IMPORTANCIA
 - 2.3. NECESIDADES
 - 2.4. OBJETIVOS
 - 2.5. TECNICA
 - 2.6. METODOS DE VALUACION DE PUESTOS

- 2.6.1. MÉTODO DE ALINEAMIENTO
 - 2.6.2. MÉTODO DE ESCALAS O GRADOS PONDERADOS
 - 2.6.3. MÉTODO DE COMPARACION DE FACTORES
 - 2.6.4. MÉTODO DE PUNTOS PONDERADOS
3. ALGUNAS VENTAJAS DEL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

CAPITULO II ANALISIS Y VALLACION DE PUESTOS

El análisis y valoración de puestos, son dos instrumentos que juegan un papel importante dentro de cualquier empresa o institución. Por lo que en este capítulo los describiremos más detalladamente.

I. ANALISIS DE PUESTOS

1.1 DEFINICIONES

A continuación mencionaremos algunas definiciones del Análisis de Puestos:

"Es la separación y ordenamientos científicos de los elementos que integran un puesto". (I. de. Agustín Reyes Ponce).

"Es el proceso por el cual se determina la información pertinente - relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al puesto de todos los demás". (E. Latham, Ph.D.)

"Método de estudio que va de lo compuesto a lo sencillo, para lo cual se descompone cada puesto en sus partes integrantes básicas, como operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de trabajo". (Rafael J. Hernández).

"Es un método de investigación a través del cual se obtienen las -- características y requisitos de un puesto determinado". (Definición Libre).

1.2. IMPORTANCIA

Es un hecho palpable que la organización como una de las funciones administrativas, cobra día con día, una especial importancia en el manejo de las empresas modernas, ya que de ella dependen en gran parte su grado de éxito o fracaso.

Lamentablemente en muchas empresas no prevalece este criterio, existiendo una carencia casi absoluta de una determinación de labores, originando con ello una incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado, dando lugar a una constante fuga de responsabilidades e impidiendo a los jefes, valorar y controlar el trabajo realizado por los subordinados.

El conocimiento de la naturaleza y exigencias del trabajo es requisito previo fundamental para enfrentarse en forma inteligente a todos los problemas de personal en cualquier organización. A menos que el funcionario encargado del personal posea un conocimiento adecuado de la naturaleza y exigencias del trabajo. Por consiguiente, uno de los primeros pasos para resolver cualquier problema de empleo es realizar un análisis adecuado del puesto.

La técnica denominada análisis de puestos, viene a responder a una gran necesidad por parte de las empresas de organizarse más eficazmente, de especificar con toda precisión el campo de acción de cada uno de sus ejecutivos, empleados o trabajadores, de señalarles con toda claridad sus actividades, su autoridad; así como sus correspondientes

responsabilidades, cada vez que es indispensable, conocer con toda precisión "Lo que cada funcionario, empleado o trabajador hace" y "Las aptitudes que requiere para hacerlo bien".

Para los altos ejecutivos de las empresas, la implantación de esta técnica, representa la posibilidad de saber con todo detalle, en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto, ya que por razón de sus funciones, necesariamente tienen sólo una vista de conjunto de los trabajos concretos en toda la organización.

En igual forma para los jefes y supervisores en general, que se encuentran en estrecho contacto con los empleados o trabajadores, dicha técnica les suministra un instrumento en donde se distinguen con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto, para explicarlo y exigir más a profundidad las obligaciones que supone.

A su vez los funcionarios, empleados o trabajadores, podrán realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, al conocer en detalle las operaciones que los forman y los requisitos necesarios para hacerlos bien.

El área de personal cuya importante función es la de asesoramiento y servicio, encontrará en el análisis de puestos un conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe de coordinar; ya que esta técnica proporciona la información necesaria acerca de las obligaciones vinculadas con la ejecución del trabajo y del ambiente en que éstas se realizan, dando como consecuencia que dicha área cumpla con la función

estimulante de obtener el máximo de eficiencia y la cooperación del personal.

1.3. NECESIDADES

a) Carencia de conocimientos relativos al Puesto. -Es raro ----- encontrar un funcionario encargado de personal, un director, o un capitán que confiese abiertamente su ignorancia de la naturaleza del trabajo realizado por aquellos que trabajan bajo sus órdenes. A pesar de ello, -- en la práctica, los funcionarios superiores no siempre poseen un conocimiento adecuado a los puestos que se ejecutan bajo su dirección, incluso -- cuando estos funcionarios están en contacto diario con los hombres que -- los desempeñan.

Intervienen muchas factores además de la falta de adiestramiento en las técnicas de análisis de puestos y hasta la simple indiferencia, -- que puede provocar esa situación. Un puesto determinante no se mantiene constante año tras año. Con el tiempo, el producto o servicio pueden --- cambiarse y, en consecuencia, exigirán cambios en los procedimientos -- originales y en las condiciones de trabajo. Los trabajadores con interés -- y ambición pueden desempeñar mejor los deberes que tiene asignados. Los trabajadores sin iniciativa quizá permitan que otros se encarguen de parte de la labor que a ellos corresponde en realidad, o simplemente se desentiendan en sus obligaciones. En otros casos, aun cuando se le asignen obligaciones concretas, los trabajadores pueden intercambiar estas -- oficialmente algunas de sus labores. En los casos en que el personal es -- insuficiente o excesivo, el trabajo que se realiza tiene necesariamente --

que difiere de lo proyectado originalmente. Por lo tanto, es importante que los jefes conozcan todos esos factores para estar siempre al tanto de los requisitos de las tareas que se hallan bajo su dirección.

b) Necesidad de Uniformidad en las Descripciones del Puesto. -- Los Análisis sistemáticos del puesto son necesarios, con objeto de proporcionar un lenguaje común en el campo del empleo. En distintas organizaciones, las puestos que implican exactamente las mismas tareas, pueden tener títulos o nombres diferentes. Por lo contrario, hay tareas que implican labores muy diferentes, pero que pueden tener el mismo nombre.

c) Importancia del Análisis Sistemático del Puesto. - Es necesario aplicar procedimientos sistemáticos en el análisis del puesto, para obtener información fidedigna y válida. Los métodos empíricos que comúnmente se emplean para obtener informes sobre las tareas y lo que éstas demandan de los trabajadores, no dan resultados satisfactorios. La información obtenida de esta observación casual será muy incompleta y es casi seguro que contendrá graves inexactitudes.

d) No se dispone de descripciones o especificaciones respecto a muchísimos puestos. En otros, las especificaciones consisten solamente en un párrafo o dos, en los que existen los aspectos más importantes de los deberes y responsabilidades. En muchos casos se confía inexplicablemente en el título del puesto cual si éste contuviera toda la información necesaria relativa al mismo.

1.4. OBJETIVOS

Los principales objetivos que se persiguen al aplicar la técnica de análisis de puestos en una organización y que nos parecen más acertadas, son los postulados por el Lic. Agustín Reyes Ponce en su libro "El Análisis de Puestos" y, que a continuación se describen:

a) "El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en formas de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos".

b) "El que se hace para orientar la selección de personal. - En él lo fundamental es, por el contrario, la especificación, orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente".

c) "El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. - En él se pone énfasis especial en "el cómo" deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consecuencia con los sistemas que se emplean para calificar las que poseen los individuos que vamos a adiestrar".

d) "El que se estructura con la finalidad de servir a la valoración de puestos. - Suele ser el más amplio y preciso, pero en él se toma en cuenta sólo los elementos que puedan encontrarse en todos los puestos de una empresa".

Además de los objetivos antes mencionados, incluiremos otros más, los cuales consideramos que complementarán los anteriores y, -- son los siguientes:

e) Perfeccionamiento de Mediciones de Eficiencia en el Puesto. - Con objeto de establecer índices adecuados de buen éxito en un puesto, es necesario tomar en cuenta todos los elementos del trabajo al que se refiere, por lo que cualquier medida utilizada para valorar el rendimiento, debe partir de un grupo de especificaciones del puesto determinado stato métricamente.

f) La Organización Funcional de los Puestos. - Perfectamente, en cada organización, varias personas se ocupan de un detalle determinado, y cada una de ellas lo lleva a cabo en relación con un propósito determinado. Para un funcionamiento eficaz, el trabajo necesita pasar por canales definidos, y los niveles o pasos de autoridad y responsabilidad necesitan ser establecidos en forma definitiva.

g) El Perfeccionamiento de Herramientas y Equipo más Eficaces. - Se refiere al diseño de las herramientas y equipo, para proporcionar al trabajador los instrumentos de trabajo más perfeccionados, y así pueda efectuar sus actividades más eficientemente.

1.5. TÉCNICA

La dificultad que existe para precisar el contenido de un puesto, ya que los elementos que interesa descubrir son sus funciones y requisitos, así como su dependencia, suplementación o ascendencia para con otros puestos: obliga a utilizar un sistema para realizarlo, que es en sí la base de la técnica de análisis de puestos, y requiere fundamentalmente de:

- a) Fijar el o los objetivos que se persiguen.
- b) Obtener un listado de los nombres o identificaciones de los puestos existentes en la organización.
- c) Efectuar una revisión preliminar de los títulos o identificaciones de los puestos.
- d) Determinar el método de obtención de datos más conveniente.
- e) Recabar la información necesaria, a través del método de obtención de datos seleccionada.
- f) Analizar y valorar los datos obtenidos y en su caso, complementarla recurriendo al empleado o trabajador.
- g) Analizar la información, con el propósito de agrupar puestos con diferentes nomenclaturas, pero funciones iguales.
- h) Elaborar las descriptores y especificaciones del puesto.
- i) Archivar los resultados del análisis, con el fin de ser utilizados para el o los objetivos fijados, y
- j) Actualizar periódicamente el análisis de puestos.

1.5. METODOS DE RECOMPILACION DE INFORMACION

Existen varios métodos a los cuales el analista puede acudir en busca de información. Cuanto mayor sea la combinación de éstos más -- valiosa y completa será la misma. La información conseguida a través -- de alguno de los métodos puede ser comprobada, para asegurarse de su -- exactitud y de lo completo que sea, contrastándola con los informes que -- obtengan de otros métodos.

Los principales métodos son los siguientes:

1.6.1. OBSERVACION

Consiste en apreciar en forma objetiva la manera como el empleado realiza sus actividades normales de trabajo, tomando nota a medida -- que las advierte y consultando con el empleado o jefe inmediato cualquier -- duda que surja. Cuando las actividades son lo suficientemente lentas, el -- analista puede realizar directamente sus observaciones. Pero cuando son -- demasiado rápidas para permitir una observación precisa y para regis-- trarlas, entonces suele emplearse métodos fotográficos.

Principales Ventajas:

- a) Proporciona información directa de las actividades que inte-- gran el puesto.
- b) Se aprecia objetivamente las condiciones y el medio que necesi-- ta el empleado para desempeñar el puesto.

Principales Desventajas:

- a) Por ser un método de simple apreciación no proporciona los datos necesarios, para la aplicación general de un sistema de análisis de puestos.
- b) Este método es más aplicable a puestos de fábrica que de oficinas.
- c) Puede tener fallas en su realización, pues el empleado al ser observado puede ocultar, ampliar o distorsionar sus labores reales.
- d) La información en ocasiones es incompleta debido a las actividades periódicas que implica el puesto.

1.6.3. CUESTIONARIO

La información se obtiene mediante un formato impreso el cual contiene el objetivo del estudio, las instrucciones y las preguntas que cubren todos los aspectos de las actividades y del medio en que éstas se realizan. A través de éste el empleado aportará además de sus funciones y actividades, detalles importantes.

Principales Ventajas:

- a) Permite obtener la información con mayor rapidez.
- b) Permite la participación de un número mayor de empleados.
- c) Ayuda a quienes llenan el cuestionario a ver el puesto en su

forma integral, así como en detalles específicos, lo que puede resultar un mejor entendimiento.

- d) Induce a una consideración más lógica y sistemática sobre el trabajo y sus relaciones con el gran número de personas que pueden participar.

Principales Desventajas:

- a) La preparación del cuestionario es un trabajo difícil.
- b) La interpretación consistente y uniforme de las contestaciones es difícil de obtener.
- c) Pocas veces se consigue uniformidad completa.
- d) El empleado puede subestimar o sobrestimar en sus funciones.
- e) No todas las personas contestan el cuestionario según lo solicitado.
- f) La variación de la terminología empleada es difícil de interpretar.

1.6.3. ENTREVISTA

Se plantea una guía para obtener la información deseada, en base a ésta se procede a entrevistar al trabajador, para ello debe saberse qué preguntar y cómo dirigir las preguntas destinadas a esclarecer los deberes del puesto tales como la ve; además es necesario profundizar el ---

mínimo y entrar en detalles, así como agotar el tema en torno a todas y cada una de las funciones y actividades que entraña el puesto.

El analista debe tener en mente el objetivo que persigue ya que el trabajador puede desviarse y referirse a algo diferente. A esto se ha de tener presente el hecho de que el trabajador habla su propio lenguaje, por lo que el analista debe procurar usar sus propios términos y lenguaje rústico y sencillo.

Principales ventajas:

- a) Permite la obtención completa y precisa de la información referente al trabajo.
- b) Evita la necesidad de que los empleados descubran su propio trabajo por escrito, lo que en muchos casos es muy difícil.
- c) Permite que el analista valde la importancia de los datos, -- eliminando aquellos que no necesitan de mayor precisión y que sean observados y discutidos personalmente con el trabajador.
- d) Permite la uniformidad de términos desde el momento que se obtienen los datos, eliminando la tarea laboriosa de traducir y estandarizar el lenguaje de todos los empleados entrevistados.

Principales Desventajas:

- a) Usualmente no permite una amplia participación de los empleados, como el método de cuestionario, ya que no es posible cuestionarlos a todos sin incluir a un volumen regular de

analista.

b) Solo se puede utilizar en un número reducido de empleados.

c) Los términos del analista son susceptibles de interpretarse mal por los empleados y viceversa.

Existen otros métodos que son secundarios, pero si se utilizan, proporcionarán una mejor conjugación de la información. Siendo éstos:

1.6.4. MATERIALES DE TRABAJO

El conocimiento de los herramientas, el equipo, los formularios impresos, etc., utilizados en una área, constituyen un método que sirve para comprobar informes obtenidos por otros medios. Dicho conocimiento puede ayudar también al analista a formular preguntas, cuando utilizan el método de entrevista o cuestionario. En algunos casos el conocimiento de los materiales de trabajo tal vez suministre toda la información necesaria.

1.6.5. MANUALES IMPRESOS, BOLETINES, ETC.

Con frecuencia se pasan por alto como métodos de recopilación de información, los estudios previos acerca de los puestos. De la información publicada disponible, el analista puede a menudo obtener datos útiles como descripciones provisionales o parciales del puesto, e indudablemente esa información será de utilidad al preparar el estudio. En la mayoría de los casos, la información obtenida de tales medios valdrá

a utilizarse, principalmente como complemento de la que se haya obtenido de otros métodos.

1.6.6. DESEMPEÑO DE LA TAREA

En muchas tareas el analista obtiene un conocimiento más íntimo, haciendo él mismo la labor que requiere la tarea. Ni la observación del trabajador cuando realiza una actividad determinada, ni una descripción de esa actividad, hecha por el propio trabajador, proporcionan siempre una idea completa y exacta de la tarea. El análisis de un puesto resultará mucho más completo y acertado, si el propio analista tiene ocasión de realizar la tarea con sus propias manos.

1.6.7. COMBINADO

Una vez descritos los métodos principales y los secundarios, trataremos el método combinado, el cual consiste en la utilización de dos o más medios de recopilar información; con el fin de evitar las deficiencias posibles en la aplicación de un medio determinado.

Principales Ventajas:

- a) Permite la máxima participación, ya que cubre todos los aspectos metodológicos.
- b) Al exigir una consideración sistemática y ordenada sobre el puesto, en la entrevista se prepara a quienes van a llenar los

cuestionarios y a su vez son observados, lo que influye en un estado consciente canalizado constantemente hacia el objetivo permanente.

- c) Permite una obtención completa y precisa de la información -- referente al trabajo.

Principales Desventajas:

- a) Con facilidad puede confiarse demasiado en uno solo de los --- elementos, sin tratar de utilizar los otros medios como suplementarios y no como complementarios.
- b) Puede elevar el costo de la obtención de datos por tiempo, número de analistas y elementos auxiliares.
- c) Puede causar malestar entre los empleados, al ser interrumpidos al llenar el cuestionario y posteriormente la entrevista.
- d) Dificultad de análisis si no se tiene una norma de juicio, por el exceso de información.

3. VALUACION DE PUESTOS

3.1. DEFINICIONES

[Inseguido describiremos algunas definiciones de la valuación de puestos.

"Es la operación compleja derivada de una serie de actividades que consisten en seleccionar un sistema de valoración sirviéndose del análisis del trabajo". (Ricardo Ricardí).

"Son todos aquellos métodos de observación o aquellas disposiciones de carácter uniforme y general, mediante la cual estimamos el trabajo de cada empleado". (Claude Lampiere).

"Es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de una empresa, a fin de lograr la correcta remuneración y organización del personal". (Secretaría de Educación Pública).

"Es un procedimiento para determinarle a cada puesto su valoración, de acuerdo a los elementos que lo integran". (Definición Libre).

3.2. IMPORTANCIA

El notable desarrollo de las grandes empresas modernas se ha debido en gran parte al correcto aprovechamiento de los recursos humanos mediante la aplicación de sistemas que sirven para acrecentar

al máximo el grado de rendimiento del trabajador.

Dentro del terreno de la psicología industrial ha tenido especial importancia últimamente la técnica de evaluación de puestos, en virtud de que, gracias a su aplicación, las empresas han logrado un mayor grado de rendimiento en su trabajo, lo cual se refleja en un constante aumento de la producción.

Esta técnica ni corrige, ni eliminará totalmente algunos problemas en la determinación o en la aplicación de sueldos y salarios, ni tampoco podrá tomarse como un sustituto de la discusión de contratos colectivos de trabajo.

Sin embargo brinda un tratamiento ponderado y sistemático en la determinación del valor relativo a los sueldos y salarios, ayuda a reducir las fricciones provenientes de errores o desigualdades,

A través de dicha técnica, una empresa se acercará más a una política sensata y correcta para obtener un régimen de sueldos y salarios uniformes, justo y consistente.

El monto de sueldo o salario que debe pagarse a cada trabajador es un problema básico para cualquier empresa, debiendo entenderse por salario la compensación al trabajo del obrero generalmente manual o mecánico y cuyo pago se realiza a intervalos cortos y fijos; y por sueldo a la compensación pagada por trabajos de oficina, profesionales o de mando y cuyo pago se lleva a cabo, ordinariamente a intervalos mayores.

3.3. NECESIDADES

La aplicación de la técnica de valoración de puestos, surge por la carencia de ciertos aspectos, los cuales son provocados por ciertas nece-
sidades, siendo éstas:

- a) Desigualdad en los sueldos y salarios.
- b) Problemas al integrar nuevos puestos en relación a los antiguos.
- c) Las obligaciones de los puestos cambian con el tiempo y las -
modificaciones en los sueldos y salarios, presentan muchas --
problemas.
- d) Revisión periódica de los sueldos y salarios de cada empleado.
- e) Definición de políticas para asegurar cuando se conceden au--
mentos en sueldos o salarios, con respecto al tipo, cantidad -
frecuencia o fecha de concesión.
- f) Control sistemático de los sueldos y salarios.
- g) Determinación de una jerarquía apropiada dentro de la organ--
zación.
- h) Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel -
que le corresponde respecto a los demás.
- i) La falta de un conocimiento exacto de la importancia de los --
puestos, para una correcta selección de personal.
- j) La fijación por cálculo de lo que debe pagarse a un puesto nuevo.
- k) La falta de capacitación al personal.

2.4. OBJETIVOS

- a) Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos, para determinar el valor relativo de los puestos.
- b) Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la empresa o institución.
- c) Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras empresas o instituciones concurrentes al mismo mercado.
- d) Permitir a la organización medir y controlar con mayor precisión sus costos.
- e) Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- f) Ayudar a la selección, contratación, promociones y a la capacitación de los trabajadores.
- g) Aclarar funciones, ayudar a fijar con mayor precisión la autoridad y responsabilidad, lo que a su vez, ayuda a la simplificación de las labores y a la eliminación de funciones duplicadas.
- h) Reducir las quejas y molestias del personal, fomentando el aumento de la moral colectiva y mejorar las relaciones otro-ro-patronal.
- i) Determinar la importancia y utilidad relativa de los distintos

puestos que se dan en una empresa o institución, para establecer págos diferenciales justos, en función de la jerarquización así obtenida, con el fin corregir las posibles eficiencias y evitar la injusticia en los sueldos y salarios.

j) Servir de base para las negociaciones con los sindicatos.

2.5. TÉCNICA

La técnica de valoración de puestos empieza con un análisis de -- puestos para obtener las descripciones, por medio de la selección o creación de algún sistema diseñado, para determinar el valor relativo de los puestos o grupos de puestos. También incluye el análisis de estos valores, estableciendo los sueldos y salarios máximo y mínimo, para grupo de -- trabajos, con base a su valor relativo; la operación termina con la revisión final de sueldos y salarios resultante.

Pases para la realización de la valoración de puestos:

- a) Determinar las áreas de organización que serán incluidas en la valoración,
- b) Determinar la clase de puestos que dentro de cada área se incluirán; si es hasta el nivel de subordinado, hasta el nivel de supervisión, o hasta el nivel de funcionarios,
- c) Seleccionar el método de calificación por usar en la valoración,
- d) Realizar el análisis de puestos para obtener los datos de los mismos,
- e) Preparar las descripciones de los puestos con los datos obtenidos,
- f) Valorar los puestos,
- g) Uniformar las calificaciones de los puestos,

- h) Determinar las clases de los puestos,
- i) Clasificar los puestos,
- j) Realizar las encuestas de sueldos y salarios, para determinar los salientes en el mercado de trabajo,
- k) Determinar la escala de sueldos y salarios,
- l) Determinar las políticas de administración para operar bajo el plan.

2.6. METODOS DE VALUACION DE PUESTOS

Los métodos básicos empleados hasta ahora, para valor los --- puestos son cuatro,

2.6.1. METODO DE ALINEAMIENTO

Se trata de un simple procedimiento que, incluso, no puede considerarse precisamente como una técnica especializada, pues se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto. Puede incluso funcionar sin necesidad de tratar un comb^o, que se encargue de determinar esa importancia aunque, precisamente por su sencillez, tal procedimiento será mejor realizado mediante un trabajo de conjunto,

Los análisis de puestos tampoco son imprescindibles o obstatos, si se quiere tecnificar el procedimiento, será siempre conveniente tenerlos a la vista,

Puede trabajarse en base a puestos clave; pero como es un método que solo puede funcionar bien en organizaciones de muy escaso número de trabajadores, lo mejor será englobar a todos los puestos que no pueden asimilarse con otros de tipo generico,

Es posible, para ordenar los puestos, tener en cuenta la antigüedad y los méritos particulares de cada trabajador; solo que en tal caso se destruiría la objetividad tan necesaria en los métodos de valuación,

Procedimientos:

- a) Hacer juegos de tarjetas (tantos como miembros tenga el comité), en las que se anotará simplemente los puestos que se van a valorar.
- b) Diseñar formas, para el uso de cada miembro del comité.
- c) Entregar los juegos de tarjetas procurando que no tengan un ordenamiento similar; deben disponerse al azar.
- d) Solicitar a cada miembro del comité que ordene las tarjetas en la forma que considere correspondiente a la importancia de los puestos, distinguiendo el más importante, e interpolando los demás.
- e) Pedir que anoten en la columna del esqueleto que les corresponde, el número de orden que haya dado a cada puesto, y que repitan tal anotación en las hojas de sus compañeros.
- f) Sumar los valores horizontales conseguidos, y se anotarán en la penúltima columna.
- g) Dividir tales valores entre el número de columnas utilizadas es decir, entre el número de miembros del comité, para obtener así un promedio, que se consignará en la última columna.
- h) Aclarar aquellos casos que puedan tener una valorización igual.
- i) Ordenar los puestos por su número progresivo.

- f) Autorizar los ajustes de los sueldos o salarios correspondientes, lo cual puede hacerse con auxilio de un gráfico y de métodos estadísticos, aunque también es posible realizando con sólo una simple estimación subjetiva tomada de acuerdo.

Principales Ventajas:

- a) Representa un promedio de apreciaciones, con lo que se elimina el empirismo, se reduce la subjetividad y se aprecia mejor la equidad,
- b) Fácil de comprenderlo, algunas han llegado a considerarlo -- más exacto que el método de escalas o grados determinados -- ya que los puestos se jerarquizan y no se colocan en niveles,
- c) Facilita los trabajos de valoración en empresas cuyo personal sea reducido, y sus grupos están claramente definidos,
- d) Requiere un costo muy pequeño para su adopción y mantenimiento.

Principales Desventajas:

- a) Es necesario preparar el cuadro de referencia jerárquico, requiriendo que los encargados de estas tareas conozcan todos los puestos de la empresa,
- b) Es aplicable para aquellas organizaciones con reducido número de personas,

- c) Existe el peligro de valorar a la persona en lugar de valorar el puesto.

3.6.2. METODO DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS

Es un procedimiento un poco más complicado que el anterior, -- que consiste fundamentalmente en:

- . Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- . Elaborar una definición para cada una de ellas y,
- . Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a -- los grados y definiciones anteriores.

Los comités, los análisis y los puestos clave, se utilizarán y -- manejarán igual que en la forma especificada para el método de aline-- miento.

Procedimiento:

- a) Agrupar las tareas por categorías muy generales y amplias, -- con la ocupación.
- b) Fijar el número de grados que se juzgue conveniente. Esto -- se hace sin ninguna base técnica, sino simplemente a juicio -- de quienes intervienen en el comité de valoración.
- c) Formular las definiciones que aclaren de manera lo más pre -- cisa posible lo que se quiere entender por cada grado o ---- jerarquía.

- d) Aclarar y complementar lo anterior estableciendo ejemplos -- de puestos u ocupaciones que deben quedar comprendidos en -- cada grupo.
- e) Comparar cada uno de los puestos que se han de valor, con -- las definiciones y ejemplos presentados, decidiendo en ca-- da caso, el grupo en que se habrá de considerar.
- f) Cada miembro del comité, procederá a hacer una lista de los -- puestos que, según él, deben quedar comprendidos en cada -- grado.
- g) Comparar cada lista con las demás, se procederá a discutir -- las discrepancias que se adviertan, hasta llegar a un compie-- to acuerdo.
- h) Una vez que el criterio de los integrantes del comité sea ---- unánime, se procederá, dentro de cada grupo, a hacer una -- jerarquización de los puestos, según el método de alineamie-- to.
- i) Formular una lista consignando allí todos los puestos valua-- dos, por orden de importancia y anotado al margen los surt-- idos que se paguen a cada uno, para proceder a los ajustes.

Principales Ventajas:

- a) Es fácil de aplicar y explicar, requiere poco tiempo y es --- flexible.

- b) Requiere un costo muy pequeño para su adopción y manteni--
miento.
- c) Representa un promedio de apreciaciones, con lo que se elimi--
na el empirismo, se reduce la subjetividad y se aprecia me--
jor la realidad.
- d) Facilitan los trabajos de valuación en las empresas cuyo per--
sonal sea escaso, y sus grupos estén claramente definidos.

Principales Desventajas:

- a) La valoración global de la tarea impide comparár los factores
importantes de una manera uniforme.
- b) Resulta difícil establecer definiciones de los grados que actú
a la vez comprensivos y exactos.
- c) Con frecuencia se deforma, debido al título, la personalidad o
tarifas vigentes.
- d) Está desprovisto de datos contundentes para defender las tareas.
- e) Está desprovisto de datos contundentes para defender los mon--
tos establecidos, ante los empleados.

2.6.3. MÉTODO DE COMPARACION DE FACTORES

Este método es cuantitativo y analítico en su forma de aplicación,
ya que los puestos se dividen en sus partes componentes, con el empleo
de factores comunes a los puestos que se van a valorar. Se seleccionan -

puestos clave para los cuales se establece una escala de comparación, a fin de efectuar la comparación entre ellos. Esta comparación se efectúa factor por factor, asignando a cada uno la parte proporcional que le corresponde de sueldo o salario del puesto.

Procedimiento:

- a) Nombrar un comité,
- b) Determinar los puestos clave,
- c) Definir los factores que hayan de utilizar (No más de 7 y no menos de 5),
- d) Ordenar los puestos claves en función de cada factor,
- e) Registrar las series así formadas,
- f) Procurar el sueldo o salario de cada puesto, entre los distintos factores elegidos en relación con su importancia,
- g) Registrar las series obtenidas en el procurado de sueldos o salarios por su orden de importancia,
- h) Comparar las jerarquizaciones obtenidas,
- i) Fijación de la escala de salarios,
- j) Valorar los puestos restantes (obviamente de los puestos que no fueron tomados como puestos claves).

Principales Ventajas:

- a) Estudio y analiza cada puesto, en función de ciertos factores previamente establecidos,

- b) Al descomponer cada puesto en sus elementos integrantes, trata de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano que hay que pagar, así como los elementos subjetivos que el trabajador pone en juego.
- c) Es de fácil manejo, por el número reducido de factores que emplea.
- d) Elimina la rigidez característica del sistema de gradación y supera en muchos la estimación subjetiva del desempeño.
- e) Favorece una mayor justicia en los pagos de sueldos y salarios.
- f) Se puede aplicar a las necesidades de la empresa.

Principales Desventajas:

- a) No es fácil de comprender por los interesados directos.
- b) Al incluir estimaciones monetarias, obliga a ser más objetivos y en consecuencia, plantea dificultades de orden distinto al que se busca: económicas, técnicas, etc.
- c) Aunque usa algunos factores, todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla, por su propia simplicidad.
- d) Es difícil para algunas empresas determinar los puestos claves, pues la escala se considera sobre la base monetaria, si se tienen fluctuaciones económicas, o sobre las actividades de los puestos claves.

3.6.4. METODO DE PUNTOS PONDERADOS

Es el sistema más técnico que se emplea para efectos de valuaciones de puestos: está sumamente extendido en nuestro medio y no significa ya ninguna novedad en las empresas modernas; sin embargo, su extraordinaria difusión no significa que sea el único indicado para todo propósito, aunque desde luego, sí es el que mayores ventajas ofrece para la correcta administración de sueldos y salarios. Se trata de un sistema técnico mediante el cual se asignan ciertas cantidades de valor denominadas "puntos" a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que se designan con el nombre de "factores". Un "punto" no es otra cosa que un valor de relación o una unidad de medición; unidad de medida para efectos de comparación. Un "factor" como su nombre lo indica, es solo uno de los elementos necesarios para plantear una ecuación: la valuación, y una de las partes indispensables en la integración de un todo: el puesto.

El sistema puede considerarse compuesto por tres pasos:

- Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
- Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por la dicha comparación.
- Asignar a cada puesto así valuado en puntos, el sitio que le corresponde en una escala de sueldos y salarios previamente-

establecida con base en métodos estadísticos.

Procedimiento:

- a) Nombrar e integrar el comité de valuación.
- b) Determinar los puestos clave.
- c) Fijar los factores.
- d) Elegir los subfactores.
- e) Ponderar los mismos.
- f) Establecer los grados en cada subfactor.
- g) Definir los dichos grados.
- h) Asignar puntos a cada grado de cada subfactor.
- i) Elaborar el manual de valuación.
- j) Interpretar los análisis de puestos.
- k) Concentrar los datos de la especificación.
- l) Clasificar los mismos.
- m) Fijar el valor en puntos, correspondiente a cada puesto.
- n) Comparar directamente los salarios y los valores en puntos.
- o) Ajustar lo correspondiente.
- p) Graficar la dispersión de los sueldos osalarios.
- q) Determinar la tendencia rectilínea de crecimiento en la gráfica anterior.
- r) Trazar la recta ideal.
- s) Establecer márgenes de amplitud.

g) Determinar las escalas de valoración.

Principales Ventajas:

- a) El uso de un mayor número de factores permite un verdadero análisis de los puestos a valorar que, de este modo, son verdaderamente justipreciados.
- b) El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro.
- c) Reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.
- d) Los trabajadores lo aceptan con facilidad, cuando está bien descrito y especificado.
- e) Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.
- f) Es menos susceptible de la influencia personal que otros métodos.
- g) Permite con facilidad la colocación de los puestos en niveles o clases.
- h) Los valores en puntos de los puestos, muestran las diferencias entre los puestos en valores numéricos.
- i) Se emplea una escala de tipo gráfico y descriptivo, considerado por muchas autoridades, como más confiable y válido que cualquier otro procedimiento.

Principales Desventajas:

- a) La Selección y definición de los factores resulta difícil y arbitraria.
- b) Las ponderaciones de los dichos factores representan una limitación e impiden su aplicación a todos los grupos que integran la empresa.
- c) Es preciso un adiestramiento cuidadoso a todos los que intervienen en el sistema.
- d) La valuación, en sí misma, calge mayor tiempo que otros sistemas.

3. ALGUNAS VENTAJAS DEL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

a) Sirve para una correcta selección y contratación de personal .

Cuando la unidad central de personal de una empresa o institución, se basa en las descripciones proporcionadas, el análisis y valoración de puestos contará con elementos de juicio -- eficientes para contratar el personal más apto en cada puesto, después de una adecuada selección.

b) Para un programa de ascenso, traslados y promociones. Analizados y descritos los puestos de una dependencia y ante la necesidad de cubrir una vacante con personal propio, fácilmente se podrá seleccionar al candidato que reuna los requisitos y cumpla mejor con las condiciones del puesto.

c) Para establecer un sistema de adiestramiento y capacitación.

El análisis de puestos señala la necesidad de contar con un -- programa de adiestramiento y capacitación de personal y lo -- auxilia por el señalamiento de requisitos y el contenido de fun -- ciones; puntos que dará la orientación que deben tener los cur -- sos programados.

d) Como base para un sistema de calificación de méritos. Con -- tando con el análisis, se hace necesaria la aplicación de una -- calificación de méritos para las personas que están desempe -- ñando con eficiencia las funciones del puesto; antecedente de

una motivación y evaluación equitativa,

- e) Como principio fundamental de una buena administración de sueldos y salarios. Conociendo las actividades que se desempeñan en la empresa o institución, se puede cuantificar el monto de cada puesto para remunerarlo en forma equitativa,
- f) Para la elaboración de los manuales de puestos y de organización. La elaboración de los manuales citados, colocará a la empresa o institución en el punto superior de una organización funcional, de lo cual debe venir como resultado, el aumento en la economía y productividad.

CAPÍTULO III CASO PRACTICO

1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO
2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO
3. UNIVERSO DE DATOS
4. ENCUESTA DE SALARIOS
 - 4.1. MATERIAL PARA LA ENCUESTA
 - 4.2. PROCEDIMIENTO
5. MATERIAL
6. RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL EVENTUAL
7. PROCEDIMIENTOS DE LA APLICACION DE LOS CUÉSTIONARIOS
8. ANALISIS DE LA DESCRIPCION
9. VALUACION DE PUESTOS

CAPITULO III CASO PRACTICO

1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Como ya se ha señalado anteriormente, el buen funcionamiento de toda Institución, depende en gran medida de una acertada administración - de los recursos humanos con los que cuenta.

Cuando la administración de estos recursos no está bien estructurada, permite que los factores que la componen presenten anomalías y omisiones, que conforme van creciendo y acumulándose, generan situaciones conflictivas que demandan una resolución inmediata para mantener una continuidad funcional satisfactoria.

La resolución de los situaciones generadas, a su vez demanda de la satisfacción de una serie de necesidades indispensables, para reestablecer una correcta administración en este campo.

El presente Estudio de Análisis y Valuación de Puestos se ha desarrollado como el medio necesario para establecer una base sólida sobre la cual fuera posible la re-estructuración del sistema administrativo de la Institución en la cual se llevó a cabo.

Previamente, los síntomas que dieron origen a la investigación previa al estudio, fueron de carácter económico ya que este es el que afecta más directamente a los trabajadores. Estos síntomas se manifestaron como un malestar y descontento del personal con respecto a la asignación de sueldos y salarios, los cuales al no satisfacer las necesida

des y aspiraciones del trabajador, se tradujeron en una sensible disminución del rendimiento y en un alto índice de rotación.

Durante la investigación se determinó que por las características propias de la Institución - de una estructura organizacional amplia, - con un gran número de dependencias de naturaleza diversa y con un elevado número de personal - la asignación de sueldos y salarios para los puestos existentes, al no contar con un tabulador general que la regulara, dejaba ésta al criterio de cada una de las dependencias que solicitaban una contratación; creando con esto fuertes diferencias en los sueldos y salarios aun para puestos iguales o similares. A esto había que agregar que la asignación de sueldos, frecuentemente no correspondía con las actividades, responsabilidades y tiempo que el puesto demandaba; ni tampoco tomaba en consideración factores tales como el nivel de vida, ni el poder adquisitivo de la moneda.

Asimismo se determinó que al no existir tampoco un manual de puestos - complemento del tabulador - que definiera la naturaleza de cada uno de los puestos existentes en la Institución, y que determinara las funciones y actividades que cada uno debería desarrollar, se carecía de una base que instrumentara una adecuada selección y contratación de personal.

Se determinó también que por la carencia de los elementos anteriores, un porcentaje considerable del personal existente, no se encontraba ubicado en los puestos adecuados y que en otros casos no se podía-

rá reestructurar un programa de capacitación y actualización para obtener un mayor rendimiento de los trabajadores.

Otro factor que se veía obstaculizado por las mismas razones -- era el de la reestructuración de un programa de canales de ascensos y promociones ordenado, que en base al desempeño del trabajador en su puesto, a su experiencia, a su antigüedad, etc., permitiera su desarrollo personal.

Para llevar a cabo la satisfacción de las necesidades descritas, fue necesario el desarrollo de un Estudio de Análisis y Valuación de Puestos, el cual se describe a continuación.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

- Proporcionar datos objetivos, definidos y sistematicos que permitan determinar el valor relativo de los puestos de la institución, estableciendo una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la misma; asimismo, permitiendo que dicha estructura sea comparable con la de otras organizaciones; así como una jerarquía que indique el valor relativo del trabajo desempeñado por personas diferentes de acuerdo con su contribución a la producción de la institución.
- Aportar los debidos beneficios del Análisis de Puestos para una correcta selección y contratación de personal, con el fin de proporcionar a la institución los trabajadores adecuados y capaces, de acuerdo con las características y requisitos inherentes a cada puesto; asimismo, establecer un programa de capacitación para contar con el personal especializado que se requiera.
- Ayudar a que se desarrolle un sistema de canales de ascensos y promociones; ya que el Análisis de Puestos permite definir la estructura de organización, las actividades, la autoridad y la responsabilidad de cada nivel.
- Fijar con más precisión la responsabilidad y la autoridad, relacionando las funciones y actividades de los puestos con el fin

- de remunerarlos en una forma equitativa y cuantificable de acuerdo al monto de participación en la producción que cada puesto desarrolle.
- Implementar una estructura para la revisión periódica de los sueldos y así indicar al lo que se paga a una persona guarda la debida relación con lo que perciben los demás, reduciendo así las quejas y problemas; y fomentando la elevación de la moral colectiva.
 - Motivar a los trabajadores remunerándolos equitativamente para que desempeñen sus labores con mayor eficiencia, garantizando así la obtención de satisfacciones que cubran sus necesidades vitales de conservación y perfeccionamiento de la conducta humana, conforme a normas que garanticen una vida digna tanto a él como a su familia.

3. UNIVERSO DE DATOS

Para determinar y conformar el Universo de Datos necesario al Estudio, se procedió a investigar la cantidad y características de los puestos existentes en la Institución, así como determinar su distribución dentro de las unidades integrantes de la Estructura Orgánica. Con este fin se recurrió a la Dirección de Personal, la cual proporcionó la información necesaria acerca de los 4550 puestos existentes en la Institución.

La Estructura Orgánica de la Institución, sobre la cual fue necesario investigar la distribución de los puestos decretados, es la siguiente: El primer nivel está integrado por el Secretario con sus unidades de Staff y asesoría; el segundo nivel está formado por tres Subsecretarías y una Oficialía Mayor; el tercer nivel lo integran trece Direcciones Generales; el cuarto nivel está formada por cincuenta y cinco Direcciones Subalternas; el quinto y último nivel considerado, lo conforman ciento sesenta y cinco Departamentos.

Con el objeto de organizar la información obtenida, de modo de que pudiera desarrollarse el Estudio en una forma ordenada de acuerdo con la Estructura Orgánica; se procedió a determinar la cantidad y tipo de puestos existentes en cada Dirección General, así como en cada una de sus Direcciones Subalternas y Departamentos.

Con el fin de realizar, posteriormente una Encuesta de Sueldos y Salarios en el mercado, de modo que permitiera una comparación con

los de la institución; se procedió a elaborar listados que contuvieran los nombres de los puestos existentes en la institución, además de los rangos y promedios de sueldos para dichos puestos.

4. ENCUESTA DE SUELDOS

4.1. MATERIAL PARA LA ENCUESTA

De los resultados obtenidos en la investigación del Universo de Datos, se efectuó una selección de los puestos más comunes en la institución. Una vez hecha la selección y tomado en consideración el tipo de trabajo desarrollado en el puesto, así como las características que deberán poseer las personas para desempeñar los mismos, se estructuraron tres formas para efectuar la encuesta de sueldos en el mercado, con el objeto de facilitar la recopilación de datos; ya que cada empresa o institución --utiliza criterios diversos,

La primera forma se utilizó para clasificar por medio de los puestos de acuerdo a sus funciones, los niveles considerados fueron:

- a) Puestos donde se desempeñan funciones rutinarias y sencillas bajo supervisión, tales como: sellar, foliar, transcribir documentos, etc.
- b) Puestos en los que se desarrollan funciones rutinarias y de un mayor grado de dificultad bajo supervisión, tales como: mecanografía, archivo, perforación, etc.
- c) Puestos en los que se desarrollan funciones diversas y complejas que requieren una cierta responsabilidad, tales como: programar, operar máquinas, etc.

- d) Puestos que requieren evaluar y coordinar trabajos importantes y variados, tales como: ingeniero de sistemas, analista administrativo, contador, ingeniero proyectista, topógrafo, etc.
- e) Puestos que requieren la aplicación de ciencias especializadas, desarrollando el trabajo bajo su propia responsabilidad o bien, coordinando el trabajo de varias personas; entre estos puestos tenemos: jefe de departamento, auxiliar técnico, asesor, jefe de proyecto, etc.
- f) Puestos que requieren coordinar, dirigir y tomar decisiones e contar con un nivel superior para orientar sus actividades, - tales como: gerente, director, etc.
- g) Puestos que requieren coordinar y dirigir el funcionamiento de varios niveles de un organismo, tal como puede ser el de director general.

La segunda forma para realizar la encuesta consistió en efectuar una clasificación por niveles jerárquicos, incluyendo los puestos correspondientes a cada nivel. Los niveles considerados fueron:

- a) Oficialista o técnico, en los que se incluyeron los siguientes - puestos: mecanógrafo, auxiliar, ayudante, etc.
- b) Producción, en el que se incluyeron los puestos de: programa

- der, secretaria, dibujante, operador de máquina, etc.
- c) Operativo, en el que se incluyeron los puestos de: analista, -
proyectista, calculista, auditor, etc.
- d) Medio mando, en el que se incluyeron los puestos de: jefe de
departamento, jefe de oficina, jefe de proyecto, etc.
- e) Ejecutivo, en el que se incluyeron los puestos de: director, -
coordinador técnico, etc.
- f) Directivo, en el que se incluyeron los puestos de: gerente, --
director general, etc.

La tercera forma de encuesta se hizo tomando en cuenta los títulos de los puestos, clasificándolos en orden alfabético, por ejemplo:

Almacenera	Operador de Computadora
Analista	Perforista
Auditor Contable	Proyectista
Dibujante	Recepcionista Fidecia
Jefe de Sección	Secretaría

4.2. PROCEDIMIENTO

Una vez elaborado el material, se procedió a efectuar las encuestas en las empresas de colocación de personal, tales como: "Servipersonal, S.A.," "Selección Cuantitativa John Allen"; "Aranda y Asociados"; etc. Asimismo se entrevistaron otras empresas e instituciones de

carácter, tanto gubernamental como privado.

El procedimiento que se siguió fue el siguiente:

- a) Entrevista con el jefe de Personal o responsable del área, explicándole el motivo de la encuesta.
- b) Demostración de las tres formas de encuesta para que el jefe de personal o encargado, escogiera la más idónea que se adaptara al criterio que prevaleciera en la empresa o institución.
- c) De acuerdo a la forma escogida, se procedió a la selección -- de los niveles o puestos afines, anotando los sueldos máximos y mínimos establecidos para cada nivel o puesto dentro de la empresa o institución encuestada.

De cuarenta empresas que se visitaron, se obtuvo respuesta de veintidós; de las instituciones gubernamentales que se entrevistaron, -- ninguna accedió a proporcionar los datos solicitados por considerarlos de carácter confidencial.

Con la información y datos recopilados durante esta etapa, se -- pudo tener una visión parcial de la relación guardada por la -- demanda de la fuerza de trabajo, en los términos recuadrados para nuestro Estudio. De la comparación de esta información con la del estado de ---- nuestra institución, se derivará posteriormente una asignación de suel- -- dos más realista y de acuerdo con el estado actual del mercado y se ----

podría determinar el valor más adecuado para el sistema de puntuación --
empleado en la Valuación de Puestos.

3. MATERIAL

En esta etapa se determinó el material con el cual se podría recolectar la información más idónea a las necesidades del estudio de ----- análisis y valoración de puestos.

Tomando en cuenta los antecedentes que dieron origen al estudio y los objetivos del mismo, se llevó a cabo una investigación sobre los tipos de métodos de recolección de información, determinándose que de acuerdo con la magnitud del estudio y el número tan amplio de personas con que se realizaría, se pasó en efectuar la recolección por medio de cuestionarios.

De acuerdo con la investigación se determinó que para la elaboración de los cuestionarios, se consideran tres distintos tipos, que en conjunto proporcionarían los datos necesarios y suficientes para alcanzar las metas propuestas del estudio.

Los tipos de cuestionarios son:

1. Cuestionario Socioeconómico
2. Cuestionario de Análisis de Puestos
3. Cuestionario de Valoración de Puestos

1. Cuestionario Socioeconómico

En este cuestionario se tomaron en cuenta aquellos datos que -- son o pueden ser de mucha importancia para la institución, ya que dan -- una idea más completa sobre el nivel cultural, social y económico de la

persona entrevistada. (Anexo 1)

Es necesario hacer notar que el cuestionario socioeconómico, se utilizó con el fin de que sirviera como una introducción, para los cuestionarios de análisis y valoración de puestos, y de esta manera el personal entrevistado se prestaría más a colaborar; ya que se le estaría tomando en cuenta, tanto como persona individual, así como integrante de la misma institución. Por lo cual la mayoría de los datos de dicho cuestionario no se utilizaron para el estudio de análisis y valoración de puestos.

2. Cuestionario de Análisis de Puestos

Con este cuestionario se obtienen las funciones, trámites y actividades en general, que se desarrollan en cada puesto, así como las relaciones y el flujo de información que guarda cada puesto dentro y fuera de la institución. (Anexo 2)

3. Cuestionario de Valoración de Puestos

Con este cuestionario se conocerá la calificación que los empleados le dan a su puesto. Se elaboró de acuerdo a los estudios de la materia haciendo una selección de factores más adecuadas al estudio, con los que se obtendrán datos de interés primordial para la institución.

Describiremos a continuación más ampliamente la elaboración del cuestionario. Como punto de partida se consideró que el método de puntos ponderados es el más conveniente, porque desglosa adecuadamente al puesto, lo valía por separado y le da a cada subfactor un valor determinado.

Tomando en cuenta los conocimientos proporcionados por la investigación del universo, primeramente se establecieron cuales iban a ser los factores que se aceptaban a todos los puestos de la institución y de acuerdo a cada una de las áreas que se trabajan, siendo estas:

- Aptitudes

Comprende la instrucción académica, experiencia, iniciativa y criterio que se requiere para atender situaciones y problemas, así como, tomar las decisiones inherentes al puesto.

- Responsabilidad

Se refiere a la obligación de cumplir en forma correcta, en el tiempo y lugar fijados, con los deberes asignados a un puesto.

- Esfuerzo

Se refiere a la intensidad física y mental necesaria para la ejecución de la labor a desempeñar que demanda el puesto.

- Condiciones de trabajo

Valora la intensidad y naturaleza de las cosas que pueden hacer desagradable o nocivo el ambiente en el cual se desempeñan las labores, así como los riesgos inherentes a las mismas.

Ya establecidos los mencionados factores y debida a la amplitud abarcada por cada uno de ellos, conviene hacer una distribución de los mismos en una serie de subfactores que comprendieran un nivel especí-

fico. Los subfactores quedaron establecidos como sigue:

Subfactores: Aptitud

- Instrucción

Representa la serie de estudios que se hace necesario que posea la persona, adquiridos a través de asistir a una serie de cursos formales donde se adquirieren conocimientos técnicos -- fundamentales -- para el desempeño satisfactorio del puesto o -- bien, la equivalencia de la adquisición de dichos conocimientos por algún método informal,

- Experiencia

Se mide el tiempo en que la persona ha desarrollado algún trabajo similar para que adquiera la destreza que exige el puesto. Asimismo, se mide el tiempo que es necesario que transcurra para que una persona adquiera la destreza que exige el puesto, hasta adquirir el dominio del mismo,

- Iniciativa

Este aspecto está constituyendo el contenido del puesto, el cual puede solo seguir una rutina o tener una demanda más o menos constante de ideas para el desarrollo de planes, programas, métodos, etc.

- Criterio

Aquí se cuantifica la complejidad del trabajo que se desarrolla

en su puesto; desde el puesto que no requiere el solucionar ---- problemas, hasta el puesto que requiere el tener capacidad ---- para interpretar datos y darles solución tomando las decisiones correctamente.

Subfactores: Responsabilidad

- Por equipo y materiales

Este subfactor define la responsabilidad que implica el cuidado y la atención que debe tenerse para manejar el equipo y mate- riales. Cuantificando estos aspectos en unidades monetarias --- por el daño que se pudiera ocasionar, se complementa la cuantifi- cación de este aspecto considerando la frecuencia con que ---- pueda causar el daño.

- Por término

Esta responsabilidad implica el desarrollo del trabajo que tan -- importante resulta por las relaciones organizacionales que ten- ga, es decir, se va a medir si un error en el trabajo causa algún retraso propio afectando el desarrollo de las funciones del ---- puesto, o puede llegar a afectar a toda la institución. Asimismo, se cuantifica la frecuencia con que se tiene esta responsabilidad.

- Por manejo de información confidencial

Este subfactor toma en consideración el deber de guardar en --

ocurre la información confidencial que se recibe. Se toma en cuenta la naturaleza de la información y el posible daño que resultaría de su mal uso.

- Por supervisión

Este subfactor va a cuantificar si el puesto se responsabiliza por el trabajo de otros, considerando el volumen de personas y el tipo de trabajo que supervisa; de rutinas o de problemas -- variados y complejos.

- Por relaciones o contactos

Mide el aspecto de trato que debe tener el puesto con otros, -- con el objeto de desahogar trámites, prestar colaboración o -- hasta conciliar intereses. Asimismo cuantifica con que tipo de personas se relaciona el puesto

Subfactores: Esfuerzo

- Desgaste físico y/o esfuerzo físico

Este subfactor representa una medida de la fatiga o de la tensión física que se derivan del desempeño de las tareas del -- puesto. Asimismo, se considera la posición que específic-- mente se requiere para el desempeño del trabajo.

- Esfuerzo Mental

Este subfactor comprende el grado de intensidad de la concen-- tración mental necesaria para ejecutar el trabajo.

- Esfuerzo Visual

Este subfactor define el grado de la continuidad con que se re-
co-sistá má-ntener la atención visual o la necesidad de tener háb-
li-dad para la inspección visual.

Subfactores: condiciones de trabajo

- Medio ambiente

Se refiere a aspectos de las condiciones de trabajo tales como: instalaciones, ruidos, polvo, humedad, vibraciones, luminosi-
dad, olores desagradables, etc.

- Riesgos

Se refiere a aquellas condiciones bajo las cuales se desempeña el trabajo, las que pueden ocasionar posibles accidentes, -
peligros y magnitud de lesiones.

Con el objeto de estructurar y determinar el valor relativo de los factores y subfactores entre sí, que se enmarcarán en el análisis y valoración de puestos, se llevo a cabo un consenso con los directivos de las dependencias de la institución. Para obtener dicha ponderación de factores y subfactores había que satisfacer, primeramente, dos puntos fund-
men-tales: Por un lado, los factores y subfactores debían ser comunes a todos los puestos por evaluar, y por otro debían permitir una distinción clara de los puestos entre sí,

Tomando en cuenta los requisitos anteriores y los conocimien-

los propuestos por la investigación del universo de datos, se prepararon los factores y subfactores que se consideró satisficían las condiciones planteadas.

Una vez preparados los factores y subfactores, se procedió a la ponderación de los mismos, para lograrlo se elaboró un instructivo (Anexo 3) a fin de que los directores generales, directores subalternos, jefes de departamento y empleados dieran un peso relativo a cada uno de los factores y subfactores seleccionados, en base a un 100% que se debería repartir entre los mismos. Esta estrategia fue con el objeto de formar un grupo integrado con los empleados de la misma institución, para que posteriormente al efectuar el estudio de análisis y valoración de puestos, estos cooperaran para la realización del mismo.

El resultado de la ponderación fue el promedio de las calificaciones otorgadas por los directivos para tal fin. Los pesos relativos tanto de factores como de subfactores fue el siguiente:

Factores

- Aptitudes	43%
- Responsabilidad	29%
- Esfuerzo	16%
- Condiciones de trabajo	10%

Factor: Aptitudes

Subfactores:

Instrucción	13%
Experiencia fuera de la institución	6%
Experiencia dentro de la institución	6%
Iniciativa	9%
Criterio	11%

Factor: Responsabilidad

Subfactores:

Responsabilidad por equipo y materiales	4%
Responsabilidad por trámites	7%
Responsabilidad por manejo de información confidencial	8%
Responsabilidad por supervisión	7%
Responsabilidad por relaciones o contactos	6%

Factor: Esfuerzo

Subfactores:

Desgaste físico y/o esfuerzo físico	3%
Esfuerzo mental	6%
Esfuerzo visual	5%

Factor: Condiciones de trabajo

Subfactores:

Medio ambiente	5%
----------------	----

Riesgos	5 %
Total	100 %

Con los datos anotados anteriormente, se procedió a la elaboración de un cuestionario mediante el cual se pudiera obtener la calificación del puesto de acuerdo con lo que cada empleado pensara adecuadamente para el mismo. Con este objeto se procedió a dividir cada subfactor en 10 grados, los cuales fueron distribuidos en orden progresivo y ascendente conforme al nivel de importancia y/o frecuencia del mismo con respecto al puesto valuado numéricamente del 1 al 10.

El cuestionario quedó, por lo tanto, formando por la descripción de cada uno de los factores, subfactores y el nivel comprendido por cada uno de los grados, así como por las instrucciones necesarias para responder adecuadamente con lo pretendido en el cuestionario. (Anexo 4)

El procedimiento para responder al cuestionario, consistió en que cada empleado entrevistado escogiera el número de grado que cada subfactor que considerara ocupara su puesto anotando la respuesta en la hoja correspondiente para tal efecto. (Anexo 5)

6. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EVENTUAL.

Tomando en cuenta la magnitud del estudio de análisis y valoración de puestos, se vió la necesidad de reclutar personal eventual, el cual prestará ayuda en las actividades del estudio.

Para solicitar el personal eventual se formularon anuncios, los cuales fueron fijados en varios centros de consultas profesionales tales -- como Instituto Tecnológico Autónomo de México, Universidad La Salle, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la U.N.A.M., entre otros. A dicho llamado acudieron 81 aspirantes, los cuales, como primer requisito llenaron una solicitud de empleo, y posteriormente fueron entrevistados, con lo cual se pudieron obtener los datos necesarios para formular un reporte personal de cada uno de los candidatos.

Para la selección de personal después de haber cumplido con los requisitos de registro y entrevista, se le aplicó una batería de pruebas psicológicas, que consisten en constituidas por:

- | | |
|--|--|
| a) Dominos | Capacidad Intelectual |
| b) Test de Aptitudes Diferencial
(Razonamiento Verbal)
(Relaciones Espaciales) | Análisis, Abstracción
y Síntesis
Percepción Espacial o Razonamiento Espacial |
| c) Clasificación de Aptitudes
Flanagan
(Aritmética) | Habilidad Numérica |

d) Beta Revisada

(Subtest No. 3)

Criterio

(Subtest No. 4)

Capacidad de Análisis

e) Inventario de Rasgos Temperamentales Thurstone

(Sociabilidad)

Cooperación

(Reflexivo)

Organización y Planeación
del trabajo

f) Perfil de Personalidad Gordon

(Ascendencia)

Dinamismo

(Responsabilidad)

Responsabilidad

(Estabilidad Emocional)

Estabilidad Emocional

(Sociabilidad)

Relaciones Interpersonales

g) Inventario de Personalidad Gordon

(Castela)

Castela

(Originalidad)

Originalidad

(Relaciones Personales)

Control de Impulsos

Llevarse a cabo las susodichas en grupos de 30 personas, en base a los resultados obtenidos fueron seleccionados, los 24 mejor calificados, los cuales participaron en los cursos de capacitación.

El contenido del programa de capacitación pretendió alcanzar las siguientes metas:

- Proporcionarles un perfil de la institución.
- Orientarlos acerca de las actividades principales de la institución.
- Familiarizarlos con el funcionamiento de la institución.
- Proporcionarles los conocimientos mínimos necesarios del sistema de valuación de puestos, así como del conocimiento de los documentos utilizados para tal efecto.
- Sensibilizarlos en la forma en que deberían de tratar a los empleados, con el objeto de obtener la mejor y más amplia información posible.
- Simulación de las entrevistas a fin de resolver problemas que pudieran presentarse.

7. PROCEDIMIENTO DE LA APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS

Antes de proceder a la aplicación de los cuestionarios, se efectuaron reuniones con los directivos de la institución, con el fin de informarles acerca del estudio que se realizaría de análisis y valoración de propuestas dándoles a conocer los objetivos y beneficios de este, así como también el plan de trabajo que se llevaría a cabo para el levantamiento de información.

Otro de los aspectos que se trató con los directivos, fue la solicitud de su colaboración, para que por medio de ellos se sensibilizara al personal y tuvieran conocimiento de su participación dentro del estudio.

Para llevar a cabo la recolección de datos, se siguió el criterio de formar grupos integrados por un analista con experiencia que era el encargado del grupo y tres analistas eventuales. Estos fueron distribuidos por áreas, en las que se aplicaron los cuestionarios.

Las funciones que efectuaron estos grupos fueron las siguientes:

- Repartir los cuestionarios, explicando al entrevistado el funcionamiento y objetivo de las partes componentes del cuestionario, así como de cada pregunta.
- Supervisar y asesorar a los entrevistados en la contestación de los cuestionarios, resolviendo las dudas que fueran presentándose e inclusive, auxiliando a empleados de edad avanzada o que no sabían leer o escribir a llevarlos.

En total se aplicaron 3,500 cuestionarios en 13 direcciones generales, en esta etapa del estudio se invirtió una gran parte del tiempo-coste del estudio en cuanto se refiere a recursos humanos y materiales considerando, también, el tiempo de los entrevistados.

Al llevar a cabo la recopilación de información se presentaron -- algunas dificultades, las cuales se nombran a continuación:

- Retraso en recibir a los analistas, debido
 - A que en algunas áreas los titulares no habían sido informa- dos por sus jefes, de la visita.
 - A que algunos titulares no se encontraban en el momento acordado para la entrevista,
 - A que los titulares no habían informado a su personal sobre - que iban a ser entrevistados,
 - Al exceso de trabajo en algunas puestos,
- Apatía y oposición del personal al contestar los cuestionarios, por,
 - Temor a comprometerse,
 - Ser constantemente objeto de entrevistas similares,
 - Tener exceso de trabajo,
 - Las dudas con respecto a los logros del estudio ya que en muchas puestos han estado percibiendo sueldos muy bajos durante muchos años,
 - Desinterés absoluto por el puesto que desempeña una porción -

del personal entrevistado.

- Falta de conocimiento por parte del entrevistado sobre los datos que se le solicitan.
 - El personal de nuevo ingreso a pesar de que realizaba sus actividades, no tenía un conocimiento claro y amplio del puesto, porque no se contaba con la descripción del mismo.
 - En muchos casos el personal desconoce el título de su puesto, lo que contribuye a que no tengan una idea clara, de los objetivos que persigue éste.
 - Desconocimiento de las funciones de su puesto por la carencia de la descripción del mismo, esto además de indicar una falta de interés, implicó una falta de seriedad en los datos recabados.
- Desorganización en las áreas,
 - Debido a que eran áreas de nueva creación.
 - Debido a los cambios de objetivos en algunas áreas,
 - Ausentismo del personal.

8. ANALISIS DE LA DESCRIPCION

El análisis de la descripción de los puestos se realizó con el fin de agrupar todos aquellos puestos que por la nomenclatura de sus nombres y la semejanza en las actividades que realizan fueran similares; asimismo se revisaron las calificaciones que cada uno se otorgó al evaluarse -- según los requisitos que el puesto demandó. Para efectuar esta etapa quedaron comprendidas las siguientes actividades:

- Clasificación de la información por departamento, direcciones y direcciones generales.
- Revisión general de la información clasificada.
- Ajuste de la información clasificada en caso de que no cumpliera los requisitos requeridos.
- Vaciado en las formas diseñadas ex-profeso (Anexo 6) de las respuestas del cuestionario de valoración de puestos(II). El objetivo era tener clasificados, por departamento, las calificaciones que cada empleado dio a su puesto, pudiendo de esta manera, analizar con más objetividad la relación, calificación y sueldo.
- Análisis de las respuestas del cuestionario de funciones (III), a fin de poder determinar los requisitos, actividades y funciones de cada puesto, que una vez determinadas fueron vaciadas en formas para un manejo más fácil.

Dificultades del análisis de la información,

. Información incompleta.

- Debido al desconocimiento de objetivos y funciones del puesto,
- Por la desconfianza por parte del personal, en proporcionar la información completa.

Dificultades en interpretar los datos recabados,

- Por exceso de datos recabados. El personal tendió a identificar los objetivos de los departamentos con los de su puesto,
- Por funciones análogas en relación de un puesto con otros,
- Porque no se especificaba concretamente lo que se desarrolla en el puesto,
- Por exceso de datos teóricos,
- Por la pésima caligrafía,
- Por insuficiencia del personal para el manejo de los datos recabados,
- Por la necesidad de reajustar la información, reentrevistando a las personas.

9. VALUACION DE PUESTOS

De acuerdo con el método de valuación por puntos, el primer paso consistió en determinar la puntuación correspondiente a cada uno de los subfactores considerados en el cuestionario de valuación. El procedimiento seguido fue el siguiente: Como se recordará a cada subfactor se le asignó un valor comparativo de acuerdo a su importancia; asimismo, para lograr que cada puesto se situara con la mayor precisión dentro del área abarcado por cada uno de los subfactores, estos se dividieron en 10 grados numerados en forma progresiva conforme aumentara la importancia del mismo. La puntuación para cada uno de los grados de cada subfactor, se obtuvo multiplicando el valor relativo de cada subfactor por el número del grado correspondiente. De este modo de acuerdo con el grado escogido, el puesto obtenía una determinada puntuación para cada subfactor. La suma de las puntuaciones parciales así obtenidas dieron la puntuación total para cada puesto. Los resultados obtenidos se muestran en el anexo 7.

Dada la magnitud del universo de puestos considerado, se determinó la necesidad de registrar en cinta magnética la información obtenida, de modo de que las operaciones e información adicional necesaria para la valuación de puestos, fuera procesada y proporcionada por un computador.

El paso siguiente consistió en obtener la disposición de puestos sobre un cuadrante cartesiano, para lo cual se le pidió al computador

obtuviera las puntuaciones y sueldos mínimos, máximos y promedio reglados para cada puesto. Tomando los puntos y sueldos promedio como abscisas y ordenadas, respectivamente, se obtuvo la dispersión de los puestos.

En base a la dispersión obtenida, se procedió a determinar la curva de ajuste que mejor representara la tendencia seguida por la serie de puestos, la cual quedó determinada por una recta.

Para determinar la ecuación de la recta de ajuste, se recurrió al método de los mínimos cuadrados el cual se resolvió de acuerdo al siguiente procedimiento:

$$Y = a_0 + a_1 X \dots \dots \dots \text{Ecuación de la recta}$$
$$\sum Y = a_0 N + a_1 \sum X$$
$$\sum XY = a_0 \sum X + a_1 \sum X^2 \dots \dots \dots \text{Ecuaciones normales de la recta mínima cuadrada}$$

En las ecuaciones anteriores se tomaron los datos siguientes:

- $\sum x$ = Suma de los puntos promedio dados.
- $\sum y$ = Suma de los sueldos promedio dados.
- $\sum xy$ = Suma del producto de los puntos promedio por los sueldos promedio.
- $\sum x^2$ = Suma del cuadrado de los puntos promedio.
- N = Número de los puestos considerados.
- a_0 y a_1 = Constantes incógnitas.

Siguiendo el procedimiento establecido por este método, se obtuvieron los valores de a_0 y a_1 , resolviendo simultáneamente las ecuaciones normales de la recta mínima cuadrada, siendo estas,

$$a_0 = -434$$

$$y a_1 = 11.39$$

valores que sustituidos en la ecuación de la recta dieron:

$$y = -434 + 11.39 x \quad \dots\dots\dots 1$$

$$y = 11.39x - 434$$

Esta ecuación, al estar en función de x (puntos), nos da para un valor dado de puntos, un valor en sueldo (y) correspondiente, lo cual fue considerado como una primera regularización de la relación Puntos-Sueldos.

Ahora bien, para obtener una segunda regularización de la relación, pero ahora de los puntos en función de los sueldos, para determinar la desviación existente entre ésta y la anterior, se procedió como sigue:

$$x = b_0 + b_1 y, \dots\dots\dots \text{Ecuación de la recta en función de } y$$

$$\sum x = b_0 N + b_1 \sum y$$

$$\sum xy = b_0 \sum y + b_1 \sum y^2 \quad \dots\dots\dots \text{Ecuaciones normales de la recta mínima cuadrada}$$

en las cuales los datos considerados fueron:

Σx = Suma de los puntos promedio dados,

Σy = Suma de los sueldos promedio dados,

Σxy = Suma del producto de los puntos promedio por los sueldos promedio,

Σy^2 = Suma del cuadrado de los sueldos promedio,

N = Número de los pagos considerados

b_0 y b_1 = Constantes incógnitas,

Resolviendo simultáneamente las ecuaciones normales, se obtuvieron los valores siguientes:

$$\begin{aligned} b_0 &= 149 \\ \text{y} \quad b_1 &= 0,05397 \end{aligned}$$

valores que sustituidos en la ecuación de la recta, nos dieron:

$$\begin{aligned} x &= 149 + 0,05397y \\ \text{o bien} \quad x &= 0,05397y + 149 \end{aligned}$$

Esta ecuación nos proporciona, para un valor dado de los sueldos (y), el valor correspondiente de los puntos (x), lo que constituye una segunda regularización de la relación Puntos - Sueldos.

La diferencia entre los resultados de una y otra ecuación, determinaron el establecer un compromiso para calcular una tercera recta de ajuste que promediara a las anteriores. El cálculo de la nueva ecuación requirió determinar previamente dos elementos inherentes a toda recta:

su ángulo de inclinación con respecto al eje x y un punto de la misma que le fuera común a las rectas previamente encontradas. El primer paso fue el de uniformar las ecuaciones en función de la variable x, para lo cual se procedió a la transformación de la ecuación 2 .

$$\text{Así: } x = 0,08397y + 149$$

$$\text{se sustituye por: } y = 18,52x - 2760, \dots \dots \dots 3$$

El paso siguiente consistió en determinar los ángulos de inclinación de las ecuaciones 1 y 3 los cuales de acuerdo a sus pendientes fueron:

$$\text{para } y = 11,30x - 434 \quad \text{un ángulo de } 84^{\circ} 55'$$

$$\text{y para } y = 18,52x - 2760 \quad \text{un ángulo de } 86^{\circ} 55'$$

De estos resultados, fue evidente que el ángulo de inclinación de la recta promedio debería ser de $85^{\circ} 55'$ del cual su pendiente fue:

$$m = 14,12$$

Para calcular el punto de intersección de las ecuaciones 2 y 3, por el cual debería pasar la recta promedio; ya que este es el centro de gravedad de la dispersión de puntos, se procedió a resolver en forma simultánea las ecuaciones mencionadas, obteniéndose las siguientes coordenadas.

$$x = 326$$

$$y = 3281$$

Sustituyendo los valores de la pendiente $m = 14,12$ y el punto =

P(326, 3281) sobre la ecuación de la recta $y - y_1 = m (x - x_1)$, se obtuvo la ecuación de la recta de ajuste buscada, que fue:

$$y = 14,12x - 1339..... 4$$

Esta recta nos proporciona para una puntuación determinada, el valor en sueldo correspondiente, compensando las desviaciones registradas en los resultados de las rectas calculadas originalmente.

El diagrama de las rectas obtenidas se muestran en la gráfica No. 1

10000

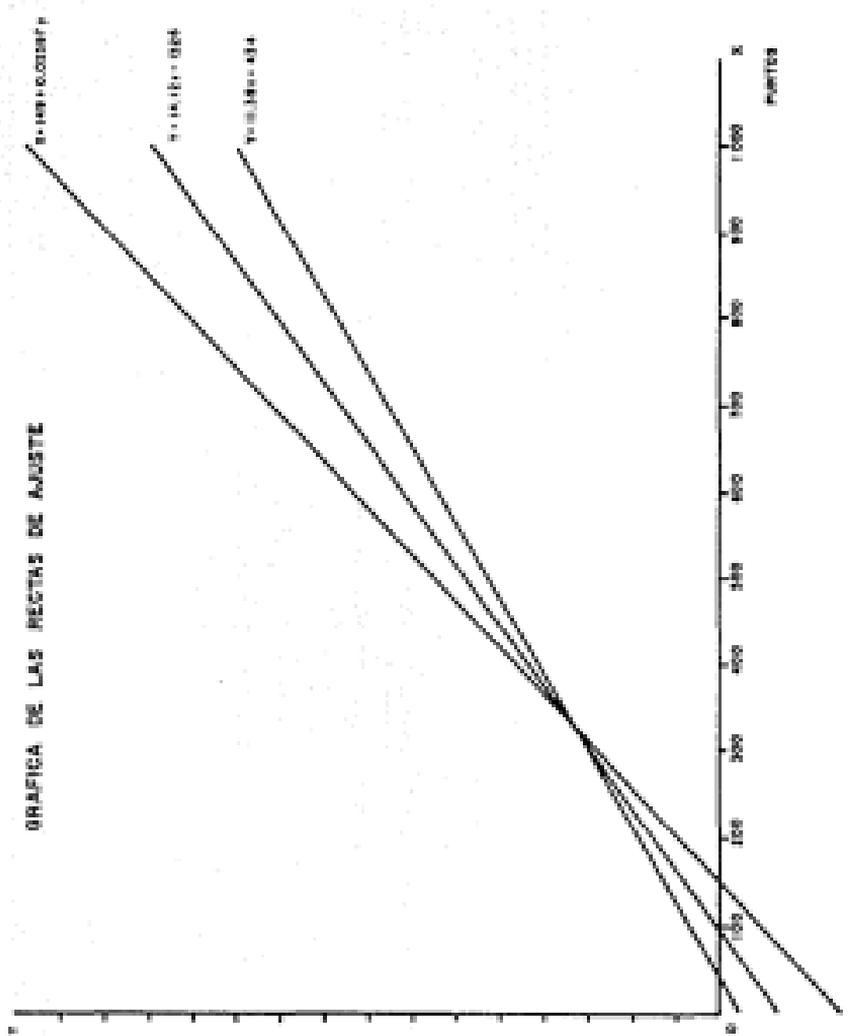
8000

6000

4000

2000

GRAFICA DE LAS RECTAS DE AJUSTE



CALCULO DEL RANGO POR CLASE

La etapa siguiente del estudio, consistió en determinar el número de clases en las que habría de distribuirse el campo de puntuación para los puestos; es decir los rangos de puntuación que determinarían las categorías, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas.

Para determinar los rangos de puntos que abarcaría cada clase se procedió a probar con intervalos de 10, 25, 50 y 100 puntos, a fin de observar el comportamiento de las puntuaciones de los puestos, dentro de los mismos. Esto se llevó a cabo seleccionando primordialmente aquellos puestos que mayor número de integrantes tuvieran. Con ayuda del computador, las puntuaciones de los puestos se fueron distribuyendo dentro de cada uno de los rangos propuestos, observándose que la mayor uniformidad se obtenía dentro del rango de 25 puntos, ya que en los de 10, 50 y 100 u se encontraban clases sin agrupar calificaciones, o se encontraban otras con altas concentraciones.

Posteriormente una vez seleccionado el rango de 25 puntos, se procedió a determinar cuales eran las calificaciones mínimas y máximas posibles, a considerar en el estudio. Después de estudiar las posibilidades, de acuerdo con las puntuaciones captadas en los cuestionarios, se obtuvieron 176 puntos para la calificación mínima aceptable y 850 puntos para la calificación máxima posible. Esto nos determinó el número de clases en las que habría de integrarse los puestos estudiados, iniciando

con la clase IV, de 176 a 200 puntos y finalizando con la clase XXX de 825 a 850 puntos.

A continuación se muestra la tabla de valor de las clases.

TABLA DE VALOR DE LAS CLASES [Puntos]

CLASE	PUNTOS	CLASE	PUNTOS
IV	De 176 a 200	XVII	De 601 a 625
V	De 201 a 225	XVIII	De 626 a 650
VI	De 226 a 250	XIX	De 651 a 675
VII	De 251 a 275	XX	De 676 a 700
VIII	De 276 a 300	XXI	De 601 a 625
IX	De 301 a 325	XXII	De 626 a 650
X	De 326 a 350	XXIII	De 651 a 675
XI	De 351 a 375	XXIV	De 676 a 700
XII	De 376 a 400	XXV	De 701 a 725
XIII	De 401 a 425	XXVI	De 726 a 750
XIV	De 426 a 450	XXVII	De 751 a 775
XV	De 451 a 475	XXVIII	De 776 a 800
XVI	De 476 a 500	XXIX	De 801 a 825
		XXX	De 826 a 850

DETERMINACION DEL RANGO DE SUELDOS POR CLASE

Una vez determinado el número de clases, se procedió a determinar la amplitud del rango de sueldos correspondiente a cada clase, de acuerdo con la relación guardada por los sueldos de cada puesto descritos en la información obtenida.

El primer paso de esta etapa consistió en determinar el sueldo correspondiente al punto medio de cada clase, de acuerdo con la relación establecida por la ecuación de la recta de ajuste; así por ejemplo, para la clase IV, de 176 a 200 puestos, el punto medio fue 188. Este valor sustituido en la ecuación nos dio un valor de 1328 pesos. En forma similar se calcularon los sueldos para los puntos medios de las treinta clases consideradas.

El siguiente paso lo constituyó el cálculo de los sueldos mínimos y máximos posibles de asignar a cada clase, a fin de que estos límites proporcionaran un rango de movimiento, en cuanto a los sueldos, a los puestos que ocuparan dicha clase.

Dado que en la institución en donde se desarrolló el estudio existían dos tipos de horarios, uno que denominamos tiempo normal y abarcaba un turno corrido, ya fuera por la mañana o por la tarde y otro que denominamos tiempo completo que abarcaba un horario de trabajo más extenso, dividido en dos turnos, uno por la mañana y otro por la tarde; se procedió a calcular los sueldos para cada uno de estos horarios.

El procedimiento seguido fue el siguiente: En primer lugar, se obtuvo la suma total de los sueldos máximos, mínimos y promedio para los grupos de puestos clasificados, obteniéndose los siguientes resultados:

$$\Sigma \text{ sueldos máximos} = \$710,355.00$$

$$\Sigma \text{ sueldos promedio} = \$590,899.00$$

$$\Sigma \text{ sueldos mínimos} = \$500,166.00$$

En seguida se procedió a calcular los porcentajes existentes entre las sumas de los sueldos máximos y mínimos, con respecto a la suma de los sueldos promedio.

$$\Sigma \text{ s. Má.} \qquad \qquad \qquad \$710,355.00$$

$$\Sigma \text{ s. P.} \qquad \qquad \qquad x_2 \qquad \$590,899.00$$

$$\Sigma \text{ s. Mí.} \qquad \qquad \qquad x_1 \qquad \$500,166.00$$

Al porcentaje superior, es decir el porcentaje de la diferencia entre la suma de sueldos máximos y la suma de los sueldos promedio, se le denominó x_2 ; al porcentaje inferior, entre la suma de sueldos mínimos y la suma de sueldos promedio, se le denominó x_1 . El procedimiento de cálculo estuvo determinado por la resolución de la siguiente ecuación:

$$\Sigma \text{ s. P.} + (2 \text{ s. P.}) x_2 = \Sigma \text{ s. Má.}$$

$$\text{es decir} \qquad 590,899 + 590,899x_2 = 710,355$$

despejando a x_2 de la ecuación anterior tenemos que:

$$x_2 = \frac{710,355 - 590,899}{590,899} = 0.2022$$

Por lo tanto tenemos que el porcentaje entre el valor del sueldo -- correspondiente a los puntos medios de cada clase y el límite superior de sueldos para las mismas debería ser de 30,33%

En forma similar se calculó el porcentaje inferior.

$$\Sigma n_i P + (\Sigma n_i P) x_1 = \Sigma n_i M_i$$

$$590,899 + 590,899 x_1 = 500,166$$

$$x_1 = \frac{500,166 - 590,899}{590,899} = -0,1537$$

Es decir que el porcentaje entre el sueldo correspondiente al punto medio de cada clase y el límite inferior para la misma debería ser de = 15,37%

Así en la modalidad de tiempo normal, para la clase IV, se procedió a calcular los sueldos mínimos y máximos aplicando los porcentajes correspondientes, partiendo del valor del sueldo para el punto medio de dicha clase. De ese modo se obtuvieron los siguientes resultados:

$$1,328 \times 1,2022 = 1,600, \dots \dots \dots \text{sueldo máximo}$$

$$1,328 \times 0,8463 = 1,120, \dots \dots \dots \text{sueldo mínimo}$$

Para determinar los sueldos de las clases, en la modalidad de tiempo completo, las operaciones mostradas anteriormente se multiplicaron por un factor representante de la diferencia de tiempo trabajado entre las dos modalidades consideradas. Así para la clase IV tenemos:

$$1,328 \times 1,3022 \times 1,4286 = 2,380 \dots\dots\dots \text{sueldo máximo}$$

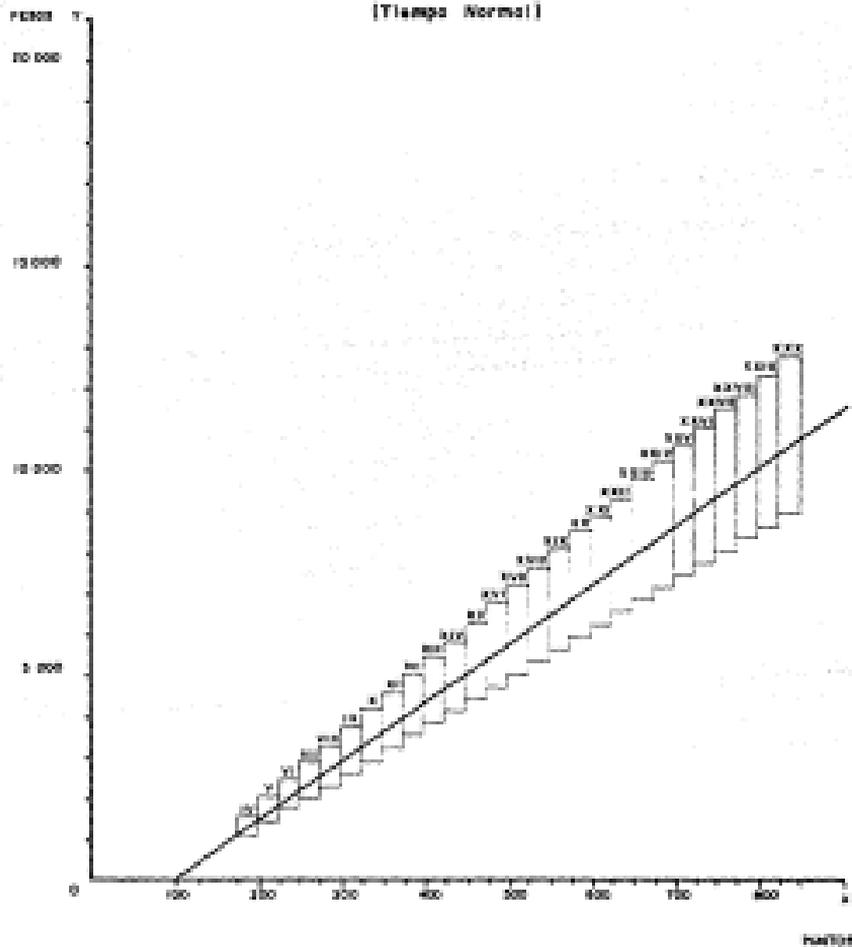
$$1,328 \times 0,8463 \times 1,4286 = 1,610 \dots\dots\dots \text{sueldo mínimo}$$

En la tabla y gráficas siguientes se mostrarán los resultados obtenidos para las treinta clases, en las modalidades de tiempo normal y tiempo completo, respectivamente.

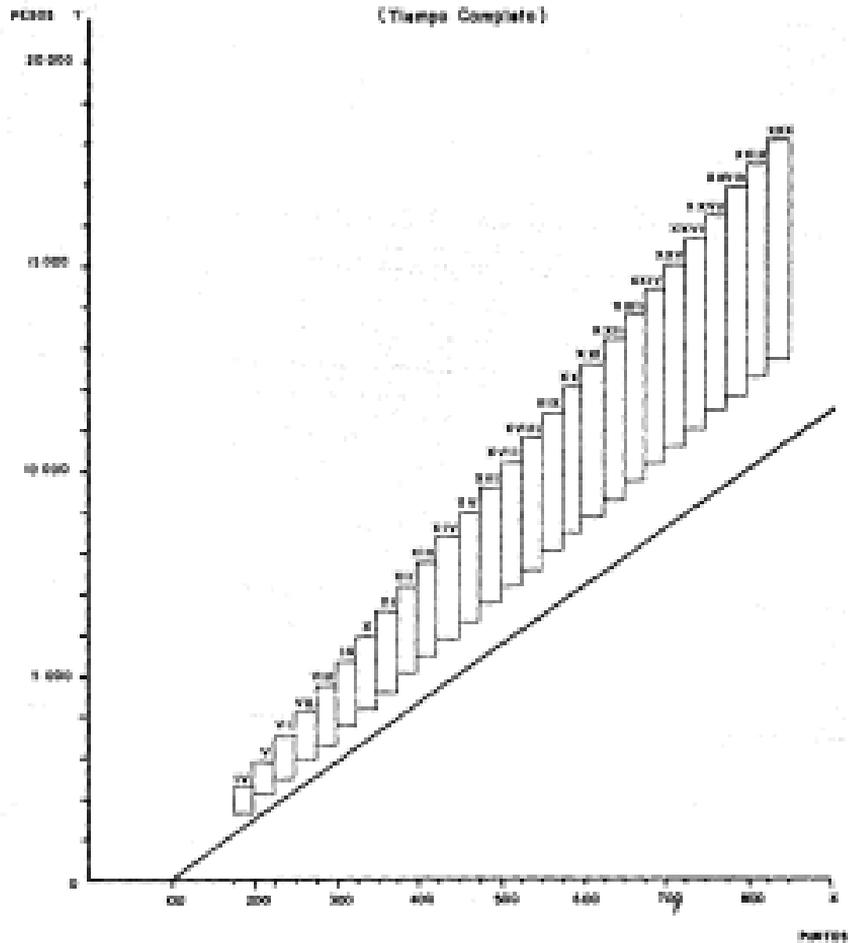
Tabla de Valor de las Clases (Pesos)

CLASE	Parcial		Completo	
	Inicio	Final	Inicio	Final
IV	1,120.00	1,600.00	1,600.00	2,280.00
V	1,420.00	2,020.00	2,020.00	2,890.00
VI	1,720.00	2,450.00	2,450.00	3,490.00
VII	2,020.00	2,870.00	2,870.00	4,000.00
VIII	2,320.00	3,300.00	3,300.00	4,710.00
IX	2,620.00	3,720.00	3,740.00	5,310.00
X	2,920.00	4,140.00	4,170.00	5,920.00
XI	3,220.00	4,570.00	4,590.00	6,530.00
XII	3,520.00	4,990.00	5,020.00	7,130.00
XIII	3,810.00	5,420.00	5,450.00	7,740.00
XIV	4,110.00	5,840.00	5,870.00	8,340.00
XV	4,410.00	6,270.00	6,300.00	8,950.00
XVI	4,710.00	6,690.00	6,730.00	9,560.00
XVII	5,010.00	7,120.00	7,150.00	10,160.00
XVIII	5,310.00	7,540.00	7,580.00	10,770.00
XIX	5,610.00	7,960.00	8,010.00	11,380.00
XX	5,900.00	8,400.00	8,430.00	12,000.00
XXI	6,200.00	8,810.00	8,860.00	12,590.00
XXII	6,500.00	9,230.00	9,240.00	13,190.00
XXIII	6,800.00	9,660.00	9,720.00	13,800.00
XXIV	7,100.00	10,080.00	10,140.00	14,410.00
XXV	7,400.00	10,510.00	10,570.00	15,010.00
XXVI	7,700.00	10,930.00	11,000.00	15,620.00
XXVII	8,000.00	11,360.00	11,420.00	16,220.00
XXVIII	8,290.00	11,790.00	11,850.00	16,830.00
XXIX	8,590.00	12,210.00	12,270.00	17,440.00
XXX	8,890.00	12,630.00	12,700.00	18,040.00

GRAFICA DEL VALOR DE LAS CLASES
 (Tiempo Normal)



GRAFICA DEL VALOR DE LAS CLASES
(Tiempo Completo)



La fase siguiente, consistió en ubicar a los puestos evaluados dentro de las clases establecidas; es decir, determinar los límites de movimiento de los puestos dentro de un número de clases determinadas en función de las puntuaciones registradas en la evaluación. Tomando las puntuaciones mínimas, máximas y promedio de cada puesto se determinó de qué clase a qué clase tendría movimiento dicho puesto. Por ejemplo, el puesto de Almacénista de acuerdo a las puntuaciones obtenidas, podría desplazarse desde la clase VI hasta la clase IX. Estos resultados se consultaron con los directivos de las áreas en donde se encontrarían los puestos evaluados a fin de determinar, en algunos casos de duda, si las puntuaciones mínimas y máximas eran exageradas y debían someterse a un ajuste de criterio.

En modo similar se clasificaron todos los puestos evaluados, dando así forma a lo que posteriormente integraría el tabulador de sueldos de la institución.

Para lograr una mejor identificación de cada puesto se designaron como categorías, cada una de las clases abarcadas por el puesto denominándolas con una letra en orden alfabético conforme el orden progresivo de las clases ocupadas. Por ejemplo para el puesto de Almacénista, las clases abarcadas VI, VII, VIII y IX se denominaron respectivamente: A, B, C, D. Este procedimiento se efectuó en todos los puestos participantes en la evaluación.

El paso siguiente, consistió en diseñar una forma que permitiera una clara y rápida comprensión del tabulador, y a la vez permitiera un

El mismo masaje del mismo; la forma diseñada estuvo compuesta por los elementos siguientes:

- La clave y título del puesto, en orden progresivo alfabético respectivamente, a fin de permitir una rápida localización de cada uno de los puestos.
- Las clases abarcadas por el puesto, señalando el número de la inicial y la final en el cargo comprendido.
- Las categorías que comprende el puesto indicadas por las letras en orden alfabético correspondiente al número de clases abarcadas.
- Los sueldos inicial y final, de acuerdo con las clases abarcadas y el horario de trabajo desempeñado.
- Las formulas para determinar las pautaciones mínima y máxima de cada clase.
- Las fórmulas para determinar los sueldos inicial y final para cada una de las clases, de acuerdo con el horario de trabajo desempeñado.
- Los sueldos inicial y final para cada puesto, abarcando todas las categorías para dicho puesto, tanto para el horario de tiempo normal, como para el de tiempo completo.

A fin de complementar lo anterior expuesto, a continuación se muestra una hoja del tabulador diseñado, en ella se han anotado los datos ----

correspondientes a una muestra de puestos, seleccionados por ser los más representativos dentro del proceso de valoración,

TABULADOR DE SUELDOS

Clase del Puesto	Nombre del Puesto	Clase ^a		Puntos por Clase	Categoría		Sueldo Básico por Categoría	Sueldo Fijado por Categoría	Sueldos ^{b,c}	
		de	a		de	a			Básico	Fijado
025	Almacenero	VI	IX	100 - 120	A	D	1 720.00	3 720.00	1 720.00	3 720.00
045	Analista	VII	XIII	150 - 200	A	G	2 460.00	5 310.00	2 460.00	5 310.00
060	Auditor Contable	IX	XIV	200 - 250	A	F	2 020.00	5 860.00	2 020.00	5 860.00
310	Contador	VI	XI	100 - 150	A	F	2 820.00	5 840.00	2 820.00	5 840.00
540	Jefe de Sección	VIII	XII	150 - 200	A	E	1 720.00	4 570.00	3 460.00	6 530.00
640	Operador de Computadora	VIII	XII	150 - 200	A	E	2 320.00	4 990.00	2 320.00	4 990.00
685	Perforista	V	VIII	75 - 100	A	D	3 360.00	7 190.00	3 360.00	7 190.00
725	Proyectista	VIII	XVI	200 - 250	A	I	1 420.00	3 300.00	2 090.00	4 710.00
750	Recepcionista Educado	V	VI	75 - 100	A	C	2 320.00	5 890.00	2 320.00	5 890.00
825	Secretario	V	IX	100 - 150	A	E	3 360.00	9 560.00	1 420.00	2 870.00
							3 030.00	4 000.00	1 420.00	3 720.00
							2 030.00	5 310.00	2 030.00	5 310.00

*a. Los sueldos de la parte superior de cada rango corresponden al máximo de rango normal.
 Los sueldos de la parte inferior de cada rango corresponden al mínimo de rango normal.

El procedimiento para el manejo del tabulador es el siguiente: una vez conocida la puntuación de un puesto determinado se procede a ubicarlo dentro de la categoría correspondiente; es decir, dentro de las clases --- aharcadas, se determina aquella dentro de cuyo rango se localiza la puntuación del puesto. Acto seguido, se lleva a cabo el cálculo de los límites de los sueldos para la clase escogida, aplicando las fórmulas correspondientes al horario de trabajo desempeñado. En estas fórmulas la letra "C" es sustituida por el número de la clase determinada. De este modo se ten dede el rango de sueldos dentro del cual deberá situarse el del puesto eva luado.

MANUAL DE PUESTOS.

Con el objeto de complementar la aplicación del tabulador orientado al criterio de evaluación, se elaboró un Manual de Puestos, producto del análisis de las funciones y requisitos de cada puesto.

El Manual de Puestos, fundamentalmente está compuesto por la descripción de las funciones genéricas de cada puesto, y de los requisitos que es necesario cubrir en cada una de las categorías que lo forman.

La consulta de este manual permite el conocer las funciones que en general se desarrollan en cada uno de los puestos. Permite determinar el nivel ocupado por cada caso particular, dentro del puesto, señalando los requisitos que deben cubrir las características personales del empla do que lo desempeña; este nivel a su vez determina la categoría ocupada

dentro del tabulador facilitando así la aplicación del mismo para la asignación de los sueldos correspondientes.

Sepáramos que se requiere asignar a un empleado una categoría correspondiente a un puesto determinando, Consultando en el Manual de Puesto los requisitos de cada categoría para dicho puesto y comparándolas con las características personales del empleado o aspirante; así, fácilmente se puede seleccionar la categoría adecuada y al mismo tiempo asignar las funciones correspondientes. A continuación se muestra un ejemplo del contenido del Manual de Puesto, correspondiente a la hoja del tabulador anotada anteriormente.

Nombre del Puesto: Almacanista

Número del Puesto: 025

Sueldo:

Clase: VI - IX

1,720.00 a 3,730.00 Tiempo normal
2,460.00 a 5,310.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(226 - 325)

Funciones:

- Controlar el equipo que se tiene en el almacén para enviarlo a las diferentes Dependencias de la Secretaría.
- Recibir solicitudes de equipo y material, artículos de consumo y papelería.
- Contestar documentos acerca del equipo y material, artículos de consumo, papelería y todo lo necesario, notificándoles -- cuando agrán avisados.
- Controlar el equipo y material cuando este es despectado, -- viendo que sea exactamente lo que se pide.
- Vigilar el tipo de material que se ha adquirido, pedidos y -- llevar un registro acerca de estos.
- Informar los movimientos del almacén, tales como la salida y entrada de los materiales, artículos de consumo, equipo -- papelería, los cambios que se hagan en éste, etc.
- Efectuar inventarios acerca de las existencias e inexistencias de los artículos que se encuentran en el almacén.
- Elaborar documentos por concepto de consumo de los artícu-

los, equipo, materiales, etc. que se mandan a las diferentes Dependencias.

- Despachar y entregar equipo, material y artículos de consumo que solicitan las diferentes Dependencias de la Secretaría para que éstas sean surtidas.
- Recibir todo el material que llegue al almacén para su control.
- Controlar todo lo referente a la papelería y var que no falta nada, Controlar las entradas y salidas y distribuirlos a las diferentes Dependencias que lo soliciten.
- Limpiar los interiores del almacén, sacudir y todo lo referente para mantener limpio el almacén.

Nombre del Puesto: Almaconista

Número del Puesto: 025

DESCRIPCION DEL PUESTO

Categoría: A

Clase: VI

Sueldo: 1,720.00 a 2,450.00 Tiempo normal
2,460.00 a 3,490.00 Tiempo completo

Rango de puestos
(226 - 250)

- Instrucción:** - Se requiere haber cursado los estudios secundarios o tener los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere tener experiencia de 1 mes a 1 año en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Requiere de una iniciativa normal a todo puesto.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia ocasionalmente.
- Responsabilidad:** - Requiere responsabilidad en el mantenimiento y distribución de los equipos y materiales almacenados, así como en el desarrollo de los trámites en los que un error podría retrasar el trabajo de otros puestos.
- Requiere responsabilidad para sostener relaciones con personal de otras Dependencias en la aportación y obtención de datos.
- Esfuerzo:** - Ocasionalmente el trabajo debe desarrollarse en posición inclinada, además de mover y levantar objetos de regular peso.

Exige atención y cierto grado de concentración mental en la recepción y despacho de equipos y materiales.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla generalmente en lugares cerrados a ciertas molestias debidas a falta de ventilación, iluminación deficiente, etc.

Categoría: B

Clase : VII

Sueldo: 2,020.00 a 2,470.00 Tiempo normal Rango de puestos
2,890.00 a 4,100.00 Tiempo completo (251 - 275)

- Instrucción:** - Se requiere haber cursado los estudios secundarios o tener los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Requiere pensar ocasionalmente en mejorar los métodos y procedimientos del trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia constantemente.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en el mantenimiento y distribución de los equipos y materiales almacenados, así como en el desarrollo de los trámites en los que un error podría retrasar el trabajo de otros puestos.
- Se requiere responsabilidad para sostener relaciones con personal de otras Dependencias en la aportación y obtención de datos.
- Esfuerzo:** - Ocasionalmente el trabajo debe desarrollarse en posición incómoda, además de mover y levantar objetos de regular peso.
- Exige atención y cierto grado de concentración mental en la recepción y despacho de equipos - -

y materiales.

**Medio Ambiente y
Riesgos**

- El trabajo se desarrolla generalmente en lugares expuestos a ciertas molestias debidas a falta de ventilación, iluminación deficiente, etc.

Categoría: C

Clase: VIII

Salario: 3,320.00 a 3,300.00 tiempo normal Rango de puntos
3,310.00 a 4,710.00 tiempo completo (276 - 300)

Instrucción: - Se requiere haber cursado preparatoria o tener los conocimientos equivalentes.

Experiencia: - Se requiere de 1 mes a 1 año en un puesto similar.

Iniciativa: - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos para el trabajo de varios puestos.

Criterio: - Se requiere tomar decisiones de regular importancia constantemente.

Responsabilidad: - Se requiere responsabilidad en el mantenimiento y distribución de los equipos y materiales almacenados, así como en el desarrollo de los trámites en los que un error podría retrasar el trabajo de otros puestos.

Se requiere responsabilidad para sostener relaciones con personal de otras Dependencias en la aportación y obtención de datos.

Se requiere responsabilidad para supervisar el trabajo de varios puestos cuyas labores son

simples.

Esfuerzos:

- Ocasionalmente el trabajo debe desarrollarse en posición incómoda además de mover y levantar - objetos de regular peso.

Exige atención y cierto grado de concentración mental en la recepción y despacho de equipos y materiales.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla generalmente en lugares expuestos a ciertas molestias debidas a falta de ventilación, iluminación deficiente, etc.

Categoría:	D		Clase:	IX
Sueldo:	2,620.00 a 3,720.00	Tiempo normal	Rango de puestos	
	3,740.00 a 5,310.00	Tiempo complejo	(301 - 325)	

- Instrucción:** - Se requiere haber cursado preparatoria o tener los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos para el trabajo de varios puestos.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia constantemente.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en el mantenimiento y distribución de los equipos y materiales almacenados, así como en el desarrollo de los trámites en los que un error podría retrasar el trabajo de otros puestos.
- Se requiere responsabilidad para supervisar el trabajo de varios puestos cuyos labores son simples.
- Se requiere responsabilidad para sostener relaciones con personal de otras Dependencias en la aportación y obtención de datos.

Esfuerzos:

- Ocasionalmente el trabajo debe desarrollarse en posición incómoda además de mover y levantar objetos de regular peso.

Exige atención y cierto grado de concentración mental en la recepción y despacho de equipos y materiales.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla generalmente en lugares expuestos a ciertas molestias debidas a falta de ventilación, iluminación deficiente, etc.

Nombre del Puesto: Analista

Número del Puesto: 045

Salario:

Clase: VII - XXIII

2,020.00 a 9,660.00 Tiempo normal
2,890.00 a 13,800.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(251 - 675)

Funciones:

- Elaborar estudios, anteproyectos, proyectos, programas, cuestionarios, rutas críticas, cuadros estadísticos, diagramas de flujo y bloques, reportes de avance de trabajo, memorias, instructivos de programa, diagnósticos y sugerencias de los mismos.
- Revisar proyectos, estudios, programas y cálculos.
- Analizar, sistematizar y corregir información de estudios, proyectos, programas, cuadros estadísticos, etc.
- Efectuar comisiones al campo para recabar información y hacer investigaciones, así como también en Oficinas Centrales y otras Dependencias.
- Calcular, codificar y consultar datos.
- Desarrollar por completo un sistema desde su creación hasta su operación.
- Proporcionar información sobre localización de datos históricos, desarrollo de procedimientos, documentos de consulta con datos esenciales y antecedentes.

- Asistir a juntas con el personal de la Dirección y otras Dependencias Oficiales.
- Llevar a cabo la modificación de modelos realizados en otras instrucciones.
- Llevar a cabo una integración de: estudios, proyectos, programas, etc.
- Efectuar evaluaciones de proyectos, estudios, programas, etc.
- Recibir toda aquella documentación indispensable para el desarrollo de las funciones del puesto.

Nombre del Puesto: Analista

Número del Puesto: 145

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Categoría A

Clase: VII

Sueldo: 3,020.00 a 3,870.00 Tiempo normal Rango de puntos
 3,890.00 a 4,100.00 Tiempo completo (251 - 275)

- Instrucción:** - Se requiere tener Incompleto el ciclo profesional o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 mes a 1 año en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere en pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre los trabajos que se realizan.
- Responsabilidad:** - Se requiere en la precisión y calidad de los trabajos que se realizan y en los que un error o retraso, podrían ocasionar un daño o un retraso en el desempeño de sus funciones; en la discreción que requiere el manejo de datos e información; en el mantenimiento de relaciones con otros puestos -- para la obtención y aportación de datos e información.
- Esfuerzo:** - El trabajo se realiza generalmente en posición -- cómoda; requiere de una regular atención visual - y concentración mental sobre los trabajos que se

realizan.

**Medio Ambiente y
Riesgos:**

- El trabajo se desarrolla bajo buenas condiciones ambientales (luz, ventilación, etc.)

Categoría: B

Clase: VIII

Salario: 2,320.00	a	3,300.00	Tiempo normal	Rango de puntos
3,310.00	a	4,710.00	Tiempo completo	(276 - 300)

- Instrucción:** - Se requiere tener incompleto el ciclo profesional o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere experiencia de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre los trabajos que se realizan.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en la precisión y cantidad de los trabajos en los que un error o retraso podría ocasionar un daño o un retraso al trabajo de otros puestos.
- Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño a otros puestos.
- Se requiere responsabilidad en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención y aportación de datos e información.

Esfuerzo:

- El trabajo se desarrolla, generalmente, en posición cómoda.
- Se requiere un grado regular constante de atención mental y visual sobre los trabajos que se realizan.

Medio Ambiente y Riesgos.

- El trabajo se desarrolla bajo buenas condiciones ambientales. (luz, ventilación, etc.)

Categoría: C

Clase: IX

Sueldo: 2,620.00 a 3,720.00 Tiempo normal
3,740.00 a 5,310.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(311 - 325)

- Instrucción:** - Se requiere tener incompleto el ciclo profesional o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere experiencia de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre los trabajos que se realizan.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en la prestación y calidad de los trabajos en los que un error o retraso podría ocasionar un daño o un retraso al trabajo de otros puestos.
- Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño a otros puestos.
- Se requiere responsabilidad en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención y aportación de datos e información. Se requiere responsabilidad en el manejo y cuidado del equipo necesario para el trabajo.

Esfuerzos:

- El trabajo se desarrolla, generalmente, en posición cómoda.

Se requiere un grado regular constante de atención visual y mental sobre los trabajos que se realizan.

Medio Ambiente y Riesgos.

- El trabajo se desarrolla bajo buenas condiciones ambientales. (luz, ventilación, etc.)

Categoría: D

Clase: X

Salario: 2,920.00 a 4,140.00 Tiempo normal
4,170.00 a 5,920.00 Tiempo completo

Rango de puestos
(326- 350)

- Instrucción:** - Se requiere tener incompleto el ciclo profesional o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 2 a 3 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre los trabajos que se realizan.
- Criterio:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo para varios puestos.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en la precisión y cantidad de los trabajos en los que un error o retraso podría ocasionar un daño o un retraso al trabajo de otros puestos.
- Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño a otros puestos.
- Se requiere responsabilidad en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención y aportación de datos e información.
- Se requiere responsabilidad en el manejo y cuidado del equipo necesario para el trabajo.

Esfuerzos:

- El trabajo se desarrolla, generalmente, en posición cómoda.

Se requiere un grado regular constante de atención mental y visual sobre los trabajos que se realizan.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo buenas condiciones ambientales. (luz, ventilación, etc.)

Categoría: E

Clase : XI

Sueldo: 3,300.00 a 4,570.00 Tiempo normal Rango de puntos
4,580.00 a 6,530.00 Tiempo completo (351 - 375)

- Instrucción:** - Se requiere tener completo el ciclo profesional o tener los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 mes a 1 año en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo para varios puestos.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de importancia sobre la marcha con el fin de evitar eventualidades.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en el manejo y cuidado del equipo que se utilice.
- Se requiere responsabilidad para desarrollar con precisión y calidad el trabajo en el que un error podría causar un daño o retraso en el trabajo de otros puestos.
- Se requiere de discreción en el manejo de datos confidenciales cuya divulgación podría ocasionar un daño a otros puestos.
- Se requiere responsabilidad en la relación y trato con personal de otras Dependencias con el objeto de obtener o proporcionar colaboración en los trabajos que se realizan.

Esfuerzos:

- El trabajo se desarrolla, generalmente, en posición cómoda.

Se requiere un grado regular constante de atención mental y visual sobre los trabajos que se realizan.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo buenas condiciones ambientales. (luz, ventilación, etc.)

Categoría: P

Clase: XII

Salario: 3,510.00 a 4,990.00 Tiempo normal Rango de puntos
5,020.00 a 7,130.00 Tiempo completo (376 - 400)

Instrucción: - Se requiere tener completo el ciclo profesional o tener los conocimientos equivalentes.

Experiencia: - Se requiere una experiencia de 1 a 2 años en un puesto similar.

Iniciativa: - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo para varios puestos.

Criterio: - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre el desarrollo del trabajo.

Responsabilidad: - Se requiere responsabilidad en el manejo y cuidado del equipo que se utiliza.

Se requiere responsabilidad para desarrollar con precisión y calidad el trabajo en el que un error podría causar un daño o retraso en el trabajo de otros puestos.

Se requiere de discreción en el manejo de datos confidenciales cuya divulgación podría ocasionar un daño a otros puestos.

Se requiere responsabilidad en la relación y trato con personal de otras Dependencias con el --- objeto de obtener o proporcionar colaboración en

los trabajos que se realizan.

Esfuerzo:

- El trabajo se desarrolla, generalmente, en posición cómoda.

Se requiere un grado regular constante de atención mental y visual sobre los trabajos que se realizan.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo buenas condiciones ambientales. (luz, ventilación, etc).

Categoría: C

Clase: XIII

Sueldo: 3,810.00 a 5,430.00 Tiempo normal Rango de puntos
5,430.00 a 7,740.00 Tiempo completo { 401- 425}

- Instrucción:** - Se requiere tener completo el ciclo profesional -
o tener los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere una experiencia de 1 a 2 años en un --
puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y
procedimientos de trabajo para varios puestos.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importanci
a sobre el desarrollo del trabajo.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en el manejo y cuida-
do del equipo que se utiliza.
- Se requiere responsabilidad para desarrollar con
precisión y calidad el trabajo en el que un error -
podría causar un daño o retraso en el trabajo de -
una oficina o sección.
- Se requiere de discreción en el manejo de datos -
confidenciales cuya divulgación podría ocasionar
un daño a otros puestos.
- Se requiere responsabilidad en la relación y trato
con personal de otras Dependencias con el objeto
de obtener o proporcionar colaboración en los -

- trabajos que se realizan.
- Esfuerzo:**
- Requiere salir periódicamente a otros estados de la República; el esfuerzo físico es variable según las condiciones del lugar donde se trabaja.
 - Demanda una atención mental y visual constante-- y concentrada.
- Medio Ambiente y Riesgos:**
- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales que pueden variar desde normales hasta agrios ambientes expuestos a condiciones atmosféricas externas, inclusive extremas.
 - El puesto incluye riesgos graves ocasionales, inclusive el de perder la vida.

Categoría: H

Clase: XIV

Sueldo: 4,110.00 a 5,840.00 Tiempo normal
5,870.00 a 8,340.00 Tiempo completo Rango de puestos
{ 426 - 450 }

- Instrucción:** - Se requiere tener completo el ciclo profesional o tener los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere una experiencia de 2 a 3 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo para varios puestos.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre el desarrollo del trabajo.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en el manejo y cuidado del equipo que se utiliza.
- Se requiere responsabilidad para desarrollar con precisión y calidad el trabajo en el que un error podría causar un daño o retraso en el trabajo de una oficina o sección.
- Se requiere de discreción en el manejo de datos confidenciales cuya divulgación podría ocasionar un daño a otros puestos.
- Se requiere responsabilidad en la relación y trato con personal de otras Dependencias con el objeto

de obtener o proporcionar colaboración en los trabajos que se realizan.

Esfuerzo:

- Requiere salir periódicamente a otros estados de la República; el esfuerzo físico es variable según las condiciones del lugar donde se trabaje. Demanda una atención mental y visual constante y concentrada.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales que pueden variar desde normales hasta medios ambientes expuestos a condiciones atmosféricas externas, inclusive estromosas. El puesto incluye riesgos graves ocasionales, inclusive el de perder la vida.

Categoría: I

Clase: XV

Sueldo: 4,410.00 a 6,170.00 Tiempo normal
6,300.00 a 8,960.00 Tiempo completo

Rango de puestos
(451 - 475)

- Instrucción:** - Se requiere poseer el título profesional.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos --
y procedimientos de trabajo para varios puestos.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de importancia so-
bre la marcha con el fin de definir eventualida-
des.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en el manejo y cuida-
do del equipo que se utiliza.
- Se requiere responsabilidad para desarrollar con
precisión y calidad el trabajo en el que un error
podría causar un daño o retraso en el trabajo de
una oficina o sección.
- Se requiere de discreción en el manejo de datos -
confidenciales cuya divulgación podría ocasionar
un daño a otros puestos.
- Se requiere responsabilidad en la relación y tra-
to con el personal de otras Dependencias con el -
objeto de obtener o proporcionar colaboración en

los trabajos que se realizan.

Esfuerzo:

- Se requiere salir periódicamente a otros estados de la República; el esfuerzo físico es variable --- según las condiciones del lugar donde se trabaja. Demanda una atención mental y visual constante y concentrada.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales tales que pueden variar desde normales hasta --- medios ambientes expuestos a condiciones atmosféricas extremas, inclusive estrotoicas. El puesto incluye riesgos graves ocasionales, --- inclusive el de perder la vida.

Categoría: J

Clase: XVI

Sueldo: 4,710.00 a 6,690.00 Tiempo normal
6,730.00 a 9,560.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(476 - 500)

Instrucción: - Se requiere poseer el título profesional.

Experiencia: - Se requiere experiencia de 2 a 3 años en un puesto similar.

Iniciativa: - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo en varios puestos.

Criterio: - Se requiere tomar decisiones de importancia sobre la marcha con el fin de eliminar eventualidades.

Responsabilidad: - Se requiere responsabilidad en el uso y cuidado del equipo que se utiliza.
Se requiere responsabilidad para desarrollar con precisión y calidad el trabajo en el que un error podría causar un daño o retraso en el trabajo de una oficina o sección.

Se requiere discreción en el manejo de datos confidenciales cuya divulgación podría ocasionar un daño a otros puestos.

Se requiere responsabilidad en la relación y trato con personal de otras Dependencias con el objeto de obtener o proporcionar colaboración en los trabajos que se realizan.

Se requiere responsabilidad en la supervisión de otros puestos en los que se realizan trabajos -- variados y complejos.

Esfuerzos:

- Se requiere salir periódicamente a otros estados de la República; el esfuerzo físico es variable -- según las condiciones del lugar donde se trabaje. Se requiere un alto grado de atención y concentración mental sobre trabajos diversos y complejos.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales tales que pueden variar desde normales hasta -- medios ambientales expuestos a condiciones -- atmosféricas externas, inclusive extremas. El puesto incluye riesgos graves ocasionales, in clusive el de perder la vida.

Categoría: K

Clase: XVII

Salario: 5,010.00 a 7,120.00 Tiempo normal
7,120.00 a 10,160.10 Tiempo completo

Rango de puntos
(501 - 525)

- Instrucción:** - Se requiere poseer el título profesional o los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere experiencia de 3 a 4 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo en varios puestos.
- Criterios:** - Se requiere tomar decisiones de importancia sobre la marcha con el fin de derlinir eventualidades.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en el uso y cuidado del equipo que se utiliza.
- Se requiere responsabilidad para desarrollar con precisión y calidad el trabajo en el que un error podría causar un daño o retraso en el trabajo de una oficina o sección.
- Se requiere de discreción en el manejo de datos confidenciales cuya divulgación podría ocasionar un daño a otros puestos.
- Se requiere responsabilidad en la relación y trabajo con personal de otras Dependencias con el fin de

objeto de obtener o proporcionar colaboración en los trabajos que se realizan. También se requiere responsabilidad en la supervisión de puestos en los que se desarrollan trabajos complejos y variados.

Esfuerzo:

- Se requiere salir periódicamente a otros estados en la República; el esfuerzo físico es variable -- según las condiciones del lugar donde se trabaja. Se requiere un alto grado de atención y concentración mental sobre trabajos diversos y complejos.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales que pueden variar desde normales hasta medios ambientes expuestos a condiciones atmosféricas externas, inclusive extremas. El puesto incluye riesgos graves ocasionales, inclusive el de perder la vida.

Categoría: L

Clase: XVIII

Sueldo: 5,310.00 a 7,540.00 Tiempo normal
7,580.00 a 10,770.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(526 - 550)

- Instrucción:** - Se requiere poseer el título profesional.
- Experiencia:** - Se requiere de 3 a 4 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere, parcialmente, capacidad para diseñar nuevos sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de importancia con el objeto de determinar eventualidades.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en el uso y cuidado del equipo que se utiliza.
- Se requiere responsabilidad para desarrollar con precisión y calidad el trabajo en el que un error podría causar un daño o retraso en el trabajo de una oficina o sección.
- Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño a un Departamento.
- Se requiere responsabilidad en la relación y trato con el personal de otras Dependencias con el objeto de obtener o proporcionar colaboración en

los trabajos que se realizan.

Esfuerzo:

- Se requiere salir periódicamente a otros estados de la República; el esfuerzo físico es variable según las condiciones del lugar donde se trabaja. Se requiere un alto grado de atención y concentración mental sobre trabajos diversos y complejos.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales que pueden variar desde normales hasta medios ambientales expuestos a condiciones atmosféricas extremas, inclusive extremas.
El puesto incluye riesgos graves ocasionales, inclusive el de perder la vida.

Categoría: M

Clase: XDX

Sueldo: 5,610.00 a 7,960.00 Tiempo normal
8,010.00 a 11,380.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(551 - 575)

- Instrucción:** - Se requiere tener una especialización (magisterado).
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere capacidad para diseñar y crear nuevas formas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere capacidad para tomar decisiones de gran importancia sobre los trabajos que se desarrollan en su área.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en el uso y cuidado del equipo que se utiliza.
- Se requiere responsabilidad para desarrollar con precisión y calidad el trabajo en el que un error podría causar un daño o un retraso en el trabajo de una oficina o sección.
- Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño a un departamento.
- Se requiere responsabilidad en la relación y trato con personal de otras Dependencias con el fin de obtener o proporcionar colaboración en

los trabajos que se realizan.

Se requiere responsabilidad en la supervisión de puestos en los que se desarrollan trabajos complejos y variados.

Esfuerzos

- Se requiere salir periódicamente a otros estados de la República; el esfuerzo físico es variable según las condiciones del lugar donde se trabaja. Se requiere un alto grado de atención y concentración mental sobre trabajos diversos y complejos.

Medio Ambiente y Riesgos

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales que pueden variar desde normales hasta --- medios ambientales expuestos a condiciones --- atmosféricas extremas inclusive extremas. El puesto incluye riesgos graves ocasionales, incluso el de perder la vida.

Categoría: N

Clase: XX

Sueldo: 5,900.00 a 8,400.00 Tiempo normal Rango de puntos
8,400.00 a 12,000.00 Tiempo completo (576 - 600)

- Instrucción:** - Se requiere tener una maestría.
- Experiencia:** - Se requiere de 2 a 3 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere capacidad para diseñar y crear nuevas formas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere capacidad para tomar decisiones de gran importancia sobre los trabajos que se desarrollan en su área.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en el uso y cuidado del equipo que se utiliza.
- Se requiere responsabilidad para desarrollar con precisión y calidad el trabajo es el que un error podría causar un daño o un retraso en el trabajo de una oficina o sección.
- Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño a un Departamento.
- Se requiere responsabilidad en la relación y trato con el personal de otras Dependencias en la integración de planes de trabajo o formación de proyectos, buscando coordinar esfuerzos.

Esfuerzo:

- Se requiere salir periódicamente a otros estados de la República; el esfuerzo físico es variable según las condiciones del lugar donde se trabaja.
- Se requiere un alto grado de atención y concentración mental sobre trabajos diversos y complejos.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales que pueden variar desde normales hasta medios ambientales expuestos a condiciones atmosféricas externas inclusive extremas. El puesto incluye riesgos graves ocasionales, inclusive el de perder la vida.

Categoría: O

Clase: XXI

Sueldo: \$ 3,200.00 a \$ 8,810.00 Tiempo normal Rango de puestos
\$ 8,860.00 a 12,590.00 Tiempo completo (608 - 625)

- Instrucción :** - Se requiere tener una especialización (postgraduado).
- Experiencia:** - Se requiere de 3 a 4 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere capacidad para crear y diseñar nuevas formas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere capacidad para tomar decisiones de gran importancia sobre los trabajos que se desarrollan en su área.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en el uso y cuidado del equipo que se utiliza.
- Se requiere responsabilidad para desarrollar con precisión y calidad el trabajo en el que un error - podría causar un daño o un retraso en el trabajo - de una oficina o sección.
- Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño a un departamento.
- Se requiere responsabilidad en la relación y trato con personal de otras Dependencias con el objeto de obtener o proporcionar colaboración en los tra

bajos que se realizan.

Se requiere responsabilidad en la supervisión de puestos en los que se desarrollan trabajos complejos y variados.

Esfuerzo:

- Se requiere salir periódicamente a otros estados de la República; el esfuerzo físico es variable según las condiciones del lugar donde se trabaje.
- Se requiere un alto grado de atención y concentración mental sobre trabajos diversos y complejos.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales que pueden variar desde normales hasta condiciones ambientales expuestas a condiciones atmosféricas externas inclusive extremas.
- El puesto incluye riesgos graves ocasionales, inclusive el de perder la vida.

Categoría: F

Clase: XXII

Sueldo: 6,500.00 a 9,230.00 Tiempo parcial
9,240.00 a 13,190.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(028 - 030)

- Instrucción:** - Se requiere tener una especialización (postgrado) do).
- Experiencia:** - Se requiere de 2 a 3 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere capacidad para crear y diseñar nuevas formas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere capacidad para tomar decisiones de gran importancia sobre los trabajos que se desarrollan en su área.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en el uso y cuidado del equipo que se utiliza.
- Se requiere responsabilidad para desarrollar con precisión y calidad el trabajo en el que un error podría causar un daño o un retraso en el trabajo de una oficina o sección.
- Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño a un departamento.
- Se requiere responsabilidad en la relación y trato con personal de otras Dependencias con el --

objetos de obtener o proporcionar colaboración en los trabajos que se realizan.

Se requiere responsabilidad en la supervisión de puestos en los que se desarrollan trabajos complejos y variados.

Esfuerzo:

- Se requiere salir periódicamente a otros estados de la República; el esfuerzo físico es variable según las condiciones del lugar donde se trabaja. Se requiere un alto grado de atención y concentración mental sobre trabajos diversos y complejos.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales que pueden variar desde normales hasta medios ambientales expuestos a condiciones atmosféricas externas (inclusive extremas). El puesto incluye riesgos graves ocasionales, inclusive el de perder la vida.

Categoría: Q

Clase: XXIII

Saldo: 6,800.00 a 9,660.00 Tiempo normal Rango de puntos
9,750.00 a 13,800.00 Tiempo completo (651 - 675)

- Instrucción:** - Se requiere tener una especialización (Postgrado de).
- Experiencia:** - Se requiere de 3 a 4 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere capacidad para crear y diseñar nuevas formas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere capacidad para tomar decisiones de gran importancia sobre los trabajos que se desarrollan en su área.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad en el uso y cuidado del equipo que se utiliza.
- Se requiere responsabilidad para desarrollar con precisión y calidad el trabajo en el que un error podría causar daño a un retraso en el trabajo de una oficina o sección.
- Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño a un departamento.
- Se requiere responsabilidad en la relación y trato con personal de otras Dependencias con el objeto de obtener o proporcionar colaboración en

en los trabajos que se realizan.

Se requiere responsabilidad en la supervisión de puestos en los que se desarrollan trabajos complejos y variados.

Esfuerzo:

- Se requiere salir periódicamente a otros estados de la República; el esfuerzo físico es variable --- según las condiciones del lugar donde se trabaja. Se requiere de un alto grado de atención y concentración mental sobre trabajos diversos y complejos.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales que pueden variar desde normales hasta medios ambientales expuestos a condiciones atmosféricas externas inclusive estacionales.
- El puesto incluye riesgos graves ocasionales, incluye el de perder la vida.

Nombre del Puesto: **Auditor Contable**

Número del Puesto: **087**

Sueldo:

Clase: **DC - XIV**

2,620.00 a 5,840.00 Tiempo normal
3,740.00 a 8,340.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(301 - 425)

Funciones:

- Realizar estudios administrativos contables.
- Realizar auditorías en Oficinas Centrales y Foráneas, de almacén, cuentas de balance, etc. ya sean generales o específicas.
- Hacer informes sobre las auditorías, contratos de obra, cortes de caja etc.
- Revisar contratos de obras, cortes de caja, resguardos Integ^{ra}les, estados financieros, etc.
- Levantar cuestionarios, inventarios físicos, actas para hacer constar determinados hechos.
- Llevar a cabo entrevistas verbales o escritas con los funcionarios y personal de la Secretaría.
- Elaborar hojas y cédulas de trabajo, cédulas de equipo, manuales de labores, manual de control interno, etc.
- Hacer investigaciones administrativas y contables del personal de sistemas de equipos, de sistemas especiales y obras ejecutadas.

- Intervenir en la entrega o cambio de jofacaras, en verificación de equipo, en entrega de obras terminadas.
- Elaborar análisis de verificación contable y organización departamental, así como analizar cuentas.
- Verificar conciliaciones bancarias y estados financieros.
- Llevar a cabo balances de comprobación de las auditorías.
- Elaborar expedientes de las auditorías realizadas.
- Supervisar y revisar el trabajo elaborado por sus ayudantes o auxiliares.
- Formular tira sumadora de asidos, relaciones de resguardos, cédulas analíticas de equipo, relación de equipo inactivo, etc.
- Salir de comisión para llevar a cabo las auditorías.

Nombre del Puesto: Auditor Contable

Número del Puesto: 080

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Categoría: A

Clase: IX

Salario: 3,630.00 a 3,735.00 Tiempo normal
3,740.00 a 3,845.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(301 - 325)

- Instrucción:** - Se requiere tener incompleto el ciclo profesional o tener los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere experiencia de 1 mes a 1 año en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere en ocasiones pensar en procedimientos para su trabajo.
- Criterios:** - Se requiere tomar decisiones de poca importancia las cuales no se reflejan dentro de las actividades.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad para el desarrollo del trabajo en el que un error podría ocasionar un retraso mínimo en determinado trámite, así como mantener relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención de colaboración o aportación de datos.
- Esfuerzo:** - El trabajo se ejecuta por lo regular en una posi-

ción cómoda, con salidas frecuentes para intervenir en la entrega de jefaturas de obras.

Se requiere de una concentración mental sobre trabajos variados y demanda una aplicación visual máxima parcial sobre operaciones aritméticas, reportes, escritos, etc.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se realiza bajo condiciones normales de iluminación, ventilación, distribución adecuada del área de trabajo.

Categoría: B

Clase: X

Sueldo:	2,920.00	a	4,140.00	Tiempo normal	Range de puntos
	4,170.00	a	5,920.00	Tiempo completo	(320 - 350)

- Instrucción:** - Se requiere tener incompleto el ciclo profesional o tener los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere experiencia de 1 mes a 1 año en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere en ocasiones pensar en procedimientos para su trabajo.
- Criterio:** - Se requiere ocasionalmente tomar decisiones de poca importancia para el desarrollo de las actividades.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad para el desarrollo del trabajo en el que un error podría ocasionar un retraso mínimo en determinado trámite, así como para sostener relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención de colaboración o aportación de datos.
- Esfuerzo:** - El trabajo se ejecuta por lo regular en una posición cómoda, con salidas frecuentes para intervenir en la entrega de Jefaturas de obras. Se requiere de una concentración mental sobre trabajos -

variadas y en ocasiones complejas y demanda una aplicación visual máxima parcial sobre operaciones aritméticas, repetidas, escritas, etc.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se realiza bajo condiciones normales de iluminación, ventilación, distribución adecuada del área de trabajo.

Categoría: C

Clase: XI

Sueldo: 3,200.00 a 4,570.00 Tiempo normal
4,590.00 a 6,530.00 Tiempo completo Rango de puntos
(351 - 375)

- Instrucción:** - Se requiere tener incompleto el ciclo profesional o tener los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere experiencia de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras en métodos y procedimientos para el desarrollo del trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia dentro de las actividades.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad para el desarrollo del trabajo en el que un error podría ocasionar un retrazo mínimo en determinado trámite, así como mantener relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención de colaboración o aportación de datos.
- Esfuerzo:** - El trabajo se ejecuta por lo regular en una posición cómoda, con salidas frecuentes para intervenir en la entrega de Jefaturas de obras. Se requiere de una concentración mental sobre trabajos variados y en ocasiones complejos y demanda una aplicación visual máxima parcial sobre ----

operaciones aritméticas, reportes, escritos, etc.

**Medio Ambiente y
Riesgos:**

-El trabajo se realiza bajo condiciones normales de
iluminación, ventilación, distribución adecuada --
del área del trabajo.

Categoría: D

Clase: XII

Sueldo: 3,310.00 a 4,990.00 Tiempo normal
5,020.00 a 7,130.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(376 - 400)

- Instrucción:** - Se requiere tener incompleto el ciclo profesional-
o tener los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere experiencia de 2 a 3 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar mejoras en métodos y procedimientos para el desarrollo del trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia dentro de las actividades.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad para el desarrollo del trabajo en el que un error podría ocasionar un retraso mínimo en determinado trámite, así como - sostener relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención de colaboración o aportación de datos.
- Esfuerzo:** - El trabajo se ejecuta por lo regular en una posición común, con salidas frecuentes para intervenir en la entrega de jefaturas de obras. Se requiere de una concentración mental sobre trabajos variados y en ocasiones complejos y demanda --

Categoría: E

Clase: XIII

Sueldo: 3,810.00 a 5,420.00 Tiempo normal
3,430.00 a 7,740.00 Tiempo completo Rango de puntos
(401 - 425)

- Instrucción:** - Se requiere tener incompleto el ciclo profesional o tener los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere experiencia de 2 a 3 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar mejoras en métodos y procedimientos para el desarrollo del trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia dentro de las actividades.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad para el desarrollo del trabajo en el que un error podría ocasionar un retraso mínimo en determinado trámite, así como - sostener relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención de colaboración o aportación de datos.
- Esfuerzo:** - El trabajo se ejecuta por lo regular en una posición cómoda, con salidas frecuentes para intervenir - en la entrega de facturas. Se requiere de una concentración mental sobre trabajos variados y complejos. Y demanda una aplicación visual máxima-

constante sobre operaciones aritméticas, reportes escritos, etc.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se realiza bajo condiciones normales de iluminación, ventilación, distribución adecuada del área de trabajo.

Categoría : F

Clase: XIV

Salario: 4,110.00 a 5,840.00 Tiempo normal Rango de puntos
5,870.00 a 8,340.00 Tiempo completo (425 - 450)

- Instrucción:** - Se requiere haber terminado el ciclo profesional-
o tener los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras en métodos y pro-
cedimientos para el desarrollo del trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importan-
cia dentro de las actividades.
- Responsabilidad:** - Se requiere responsabilidad para el desarrollo del
trabajo en el que un error podría ocasionar un --
retraso mínimo en determinado trámite, así como
sostener relaciones con personal de otras Depen-
dencias en la obtención de colaboración o aporta-
ción de datos.
- Se requiere responsabilidad para el manejo de --
datos los cuales si se divulgan causan un daño --
prejudicial a la Sección u Oficina.
- Esfuerzo:** - El trabajo se efectúa por lo regular en una posi-
ción cómoda, con salidas frecuentes para interve-
nir en la entrega de felicitaciones. Se requiere de una
concentración mental sobre trabajos variados --

y complejos. Y demanda una aplicación visual --
mínimo constante sobre operaciones aritméticas
reportes, ocultos, etc.

**Medio Ambiente y
Riesgos:**

- El trabajo se realiza bajo condiciones normales -
de iluminación, ventilación, distribución adecua-
da del área de trabajo.

Nombre del Puesto: Dibuja

Número del Puesto: 310

Salario:

Clase: VI - XI

1,720.00 a 4,570.00 Tiempo normal
2,460.00 a 6,520.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(225 - 375)

Funciones:

- Dibujar todo tipo de planos ya estructurados, límites, proyectos, mapas, organigramas, planos, gráficas, rutas críticas, etc.
- Calcar o hacer copias de planos, proyectos, gráficas, organigramas, etc. así como la reducción de los mismos.
- Colorear o entintar proyectos, planos, organigramas, gráficas, etc.
- Hacer correcciones o modificaciones convenientes a todos -- aquellos dibujos que tengan errores.
- Retular carpetas con el objeto de que tengan las iniciales de la Secretaría y el nombre de la Dirección que se pide.
- Llevar a cabo cálculos con los datos recopilados para elaborar los dibujos.
- Doblar planos y controlar el archivo de planos y copias mediante un registro.

Nombre del Puesto: **Dibujante**

Número del Puesto: **310**

DESCRIPCION DEL PUESTO

Categorías: **A**

Clase: **VI**

Sueldo: **1,720.00** a **2,450.00** Tiempo normal Rango de puntos
2,460.00 a **3,490.00** Tiempo completo (**226 - 250**)

Instrucción: - Se requiere tener completos los estudios de preparatoria y poseer los conocimientos técnicos de dibujo.

Experiencia: - Se requiere de 1 mes a 1 año en un puesto similar.

Iniciativa: - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo.

Criterios: - Se requiere tomar decisiones de poca importancia que no se reflejan en el resultado final del trabajo

Responsabilidad: - Se requiere responsabilidad en el uso y cuidado del equipo necesario para el trabajo que se desarrolla.

Se requiere en la precisión y calidad de los trabajos que se realizan y en los que un error o retraso podrían ocasionar un daño o un retraso al trabajo de otros puestos.

Se requiere en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención y preparación de datos e información.

Esfuerzo:

- El trabajo se desarrolla generalmente en una posición poco cómoda.

Se requiere un alto grado de atención visual sobre los trabajos de precisión.

La concentración mental es la normal al trabajo que presenta un grado alto de complejidad.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones adecuadas de iluminación, ventilación, etc.

Categoría: B

Clase: VII

Sueldo: 2,620.00 a 2,870.00 Tiempo normal Rango de puntos
 2,890.00 a 4,160.00 Tiempo-completo (251 - 275)

Instrucción: - Se requiere tener completo los estudios de preparatoria y pasar los conocimientos técnicos de -- dibujo.

Experiencia: - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.

Iniciativa: - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo.

Criterio: - Se requiere tomar decisiones de poca importancia que no se reflejan en el resultado final del -- trabajo.

Responsabilidad: - Se requiere en el uso y cuidado del equipo necesario para el trabajo que se desarrolla.

Se requiere en la precisión y calidad de los trabajos que se realizan y en los que un error o retraso podrían ocasionar un daño o un retraso al trabajo de otros puestos.

Se requiere en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención - y proporción de datos e información.

Esfuerzo: - El trabajo se desarrolla generalmente en una posición poco cómoda.

Se requiere un alto grado de atención visual sob-
re los trabajos de precisión.

La concentración mental es la normal al trabajo
que presenta un grado alto de complejidad.

**Medio Ambiente y
Riesgos:**

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones adecua-
das de iluminación, ventilación, etc.

Categoría: C

Clase: VIII

Sueldo: 2,320.00 a 3,300.00 Tiempo normal
3,310.00 a 4,710.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(276 - 300)

- Instrucción:** - Se requiere tener completos los estudios de preparatoria y poseer los conocimientos técnicos de dibujo.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre el desarrollo de los trabajos que se realizan.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el uso y cuidado del equipo necesario para el trabajo que se desarrolla.
Se requiere en la precisión y calidad de los trabajos que se realizan y en los que un error o retraso podría ocasionar un daño o un retraso al trabajo de otros puestos.
Se requiere en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención y proporción de datos e información.
- Esfuerzo:** - El trabajo se desarrolla generalmente en una oficina poco concurrida.

Se requiere un alto grado de atención visual sobre los trabajos de precisión.

La concentración mental es la normal al trabajo - que presenta un grado alto de complejidad.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones adecuadas de iluminación, ventilación, etc.

Categoría: D

Clase: IX

Sueldo: 2,620.00 a 3,720.00 Tiempo normal
3,740.00 a 5,310.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(301- 325)

- Instrucción:** - Se requieren conocimientos específicos en determinadas ramas del dibujo y de otras disciplinas técnicas.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre el desarrollo de los trabajos que se realizan.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el uso y cuidado del equipo necesario para el trabajo que se desarrolla.
Se requiere en la prestación y calidad de los trabajos que se realizan y en los que un error o retraso podrían ocasionar un daño o un retraso al trabajo de otros puestos.
Se requiere en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención y proporción de datos e información.
- Esfuerzo:** - El trabajo se desarrolla generalmente en una posición poco cómoda.

Se requiere un alto grado de atención visual sobre los trabajos de precisión.

La concentración mental es la normal al trabajo que presenta un grado alto de complejidad.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones adecuadas de iluminación, ventilación, etc.

Categoría: E

Clase: X

Salario: 3,920.00 a 4,140.00 Tiempo normal Rango de puestos
4,170.00 a 5,920.00 Tiempo completo (356 - 350)

- Instrucción:** - Se requieren conocimientos específicos en determinadas ramas del dibujo y de otras disciplinas técnicas.
- Experiencia:** - Se requieren de 2 a 3 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de importancia sobre el desarrollo de los trabajos que se realizan.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el uso y cuidado del equipo necesario para el trabajo que se desarrolla.
- Se requiere en la precisión y calidad del trabajo en el que un error o retraso podría ocasionar un daño o un retraso en el trabajo de toda una sección u oficina.
- Se requiere en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención y proporción de datos e información.
- Se requiere en la supervisión de otros puestos -- que desempeñan un trabajo complejo.

Esfuerzo:

- El trabajo se desarrolla generalmente en una posición un poco cómoda.
- Se requiere un alto grado de atención visual sobre los trabajos de precisión.
- La concentración mental es la normal al trabajo - que presenta un alto grado de complejidad.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones adecuadas de iluminación, ventilación, etc.,

Categoría: F

Clase: XI

Sueldo: 3,300.00 a 4,570.00 Tiempo normal
4,590.00 a 6,300.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(351 - 375)

- Instrucción:** - Se requieren conocimientos específicos en determinadas ramas del dibujo y de otras disciplinas técnicas.
- Experiencia:** - Se requiere de 3 a 4 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de gran importancia sobre los trabajos que se desarrollan en su área.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el uso y cuidado del equipo necesario para el trabajo que se desarrolla.
- Se requiere en la precisión y calidad del trabajo en el que un error o retraso podría ocasionar un daño o un retraso en el trabajo de toda una sección u oficina.
- Se requiere en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención y proporción de datos e información.
- Se requiere en la supervisión de otros puestos que desempeñan un trabajo complejo.

Esfuerzo:

- El trabajo se desarrolla generalmente en una posición poco cómoda.

Se requiere un alto grado de atención visual sobre los trabajos de precisión.

La concentración mental es la normal al trabajo - que presenta un alto grado de complejidad.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones adecuadas de iluminación, ventilación, etc.

Nombre del Puesto: Jefe de Sección

Número del Puesto: 550

Sueldo:
2,320.00 a 4,990.00 Tiempo normal
3,316.00 a 7,136.00 Tiempo completo

Clase: VIII - XII
Rango de puntos
(376 - 300)

Funciones:

- Conducir las labores del personal a su cargo, de conformidad con las instrucciones técnicas, administrativas y políticas, así como las disposiciones generales que precise o fije el jefe de la Oficina.
- Elaborar los estudios, proyectos y programas de trabajo relacionados con la sección a su cargo, así como las que le sean encomendadas por el jefe de la Oficina.
- Organizar y ordenar las actividades de acuerdo con los proyectos y programas de trabajo que deban desarrollar cada uno de sus empleados.
- Decidir personalmente, dentro de sus atribuciones, los asuntos y problemas de su competencia.
- Proponer al Jefe de la Oficina los programas técnicos de acción concreta, en relación con los trabajos de su sección.
- Dictar las medidas necesarias para que el personal a sus órdenes cumpla su cometido en forma debida y eficiente.

- Supervisar el trabajo de los empleados a su cargo, asignandoles funciones, así como verificar que los labores se realicen dentro de las normas y sistemas preestablecidos.
- Programar y coordinar las actividades a desarrollar en su sección.
- Proponer al jefe de Oficina nombramientos, ascensos, recompensas, sanciones, etc. para el personal a sus órdenes.

Nombre del Puesto: Jefe de Sección

Número del Puesto: 550

DESCRIPCION DEL PUESTO

Categoría: A

Clase: VIII

Sueldo: 2,320.00 a 3,300.00 Tiempo normal
3,310.00 a 4,710.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(276 - 300)

- Instrucción:** - Se requiere la secundaria o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 mes a 1 año en un puesto similar.
- Iniciativo:** - Se requiere la normal a todo trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia dentro de las actividades.
- Responsabilidad:** - Se requiere para el desarrollo del trabajo en el que un error posiblemente puede retrasar a otros puestos en determinados trámites, así como -- para supervisar y manejar personal sobre trabajos de tipo rutinario; se requiere por los contactos que se tengan con el personal de la Secretaría en la obtención de colaboración o aportación de clases.
- Esfuerzo:** - El trabajo se ejecuta en una posición céntrica, -- requiere de una atención mental sobre el trabajo

y demanda de una aplicación visual regular parcial sobre el mismo.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de iluminación, ventilación y distribución -- adecuada del área de trabajo.

Categoría: B

Clase: IX

Salario: 3,620.00
3,740.00

a 3,720.00 Tiempo normal
a 5,310.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(301 - 325)

- Instrucción:** - Se requiere la secundaria o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 mes a 1 año en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar mejoras en procedimientos para el desarrollo del trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia dentro de las actividades.
- Responsabilidad:** - Se requiere para el desarrollo del trabajo en el que un error posiblemente puede retrasar a otros puestos en determinados trámites, así como para supervisar y manejar personal sobre trabajos de tipo rutinario; se requiere por los contactos que se tengan con el personal de la Secretaría en la obtención de colaboración o aportación de datos.
- Esfuerzo:** - El trabajo se ejecuta en una posición cómoda, requiere de una atención mental sobre el trabajo y demanda de una aplicación visual regular parcial sobre el mismo.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de iluminación, ventilación y distribución adecuada del área de trabajo.

Categoría: C

Clase: X

Salario: 3,920.00 a 4,140.00 Tiempo normal
4,170.00 a 5,920.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(326 - 350)

- Instrucción:** - Se requiere haber terminado la preparatoria, vocacional o poseer los conocimientos equivalentes mediante una carrera técnica.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 mes a 1 año en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar mejoras en procedimientos para el desarrollo del trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia dentro de las actividades.
- Responsabilidad:** - Se requiere para el desarrollo del trabajo en el que un error posiblemente puede retrasar a otros puestos en determinados trámites; se requiere discreción en el manejo de datos confidenciales - como conocimiento de autorizaciones, resoluciones, etc., los cuales si se divulgan causarían un daño probable a una sección; se requiere para supervisar y manejar personal sobre trabajos variados; se requiere por los contactos que se tengan con el personal de la Secretaría en la situación de colaboración o aportación de datos.
- Idiomas:** - El trabajo se ejecuta en una posición cómoda, re-

quire de una atención mental sobre el trabajo --
y demanda de una aplicación visual regular par--
cial sobre el mismo.

**Medio Ambiente y
Riesgos:**

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones norma-
les de iluminación, ventilación y distribución ade-
cuada del área de trabajo.

Categoría: D

Clase: XI

Salario: 3,201.00 a 4,570.00 Tiempo normal
4,590.00 a 6,530.00 Tiempo completo
Rango de puntos
(351 - 375)

- Instrucción:** - Se requiere haber terminado la preparatoria, vocacional o poseer los conocimientos equivalentes - mediante una carrera técnica.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras en procedimientos para el desarrollo del trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia dentro de las actividades.
- Responsabilidad:** - Se requiere para el desarrollo del trabajo en el que un error posiblemente puede retrasar a otros puestos en determinados trámites; se requiere discreción en el manejo de datos confidenciales como: conocimiento de autorizaciones, resoluciones, etc.; los cuales si se divulgan causarían un daño probable a una sección; se requiere para supervisar y manejar personal sobre trabajos variados y complejos; se requiere por las relaciones que se tengan con el personal de la Secretaría en la integración de planes de trabajo.

Esfuerzo:

- El trabajo se ejecuta en una posición cómoda, requiere de una atención mental sobre trabajos diversos y complejos, demanda de una aplicación visual regular parcial sobre el mismo.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones normales de iluminación, ventilación y distribución adecuada del área de trabajo.

Categoría: E		Clase: XII
Salido: 3,510.00 a 4,940.00 Tiempo normal		Rango de puntos:
5,020.00 a 7,130.00 Tiempo completo		(376 - 400)
Instrucción:	-	Se requiere tener incompleto el ciclo profesional o poseer los conocimientos equivalentes.
Experiencia:	-	Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
Iniciativa:	-	Se requiere pensar en métodos y procedimientos para el desarrollo de varios puestos.
Criterio:	-	Se requiere tomar decisiones de mucha importancia sobre la marcha con objeto de derimir eventualidades que se presenten.
Responsabilidad:	-	Se requiere para el desarrollo del trabajo en el que un error posiblemente puede retrasar a otros puestos en determinados trámites; se requiere -- discreción en el manejo de datos confidenciales -- como: conocimiento de autorizaciones, resoluciones, etc., los cuales si se divulgan causarían un daño probable a una sección; se requiere para supervisar y manejar personal sobre trabajos variados y complejos; se requiere por las relaciones que se tengan con el personal de la Secretaría en la integración de planes de trabajo o formulación de proyectos, buscando coordinar esfuerzos.

Esfuerzo:

- El trabajo se ejecuta en una posición cómoda, requiere de una atención mental sobre trabajos --- diversos y complejos, demanda de una aplicación visual regular parcial sobre el mismo.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones de iluminación, ventilación y distribución adecuada del -- área de trabajo.

Nombre del Puesto: Operador de Computadora

Número del Puesto: 640

Salario:

Clase: VIII - XII

2,320.00 a 4,940.00 Tiempo normal
3,310.00 a 7,130.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(275 - 460)

Funciones:

- Operar máquina computadora suministrándole los programas, sincronizando entradas y salidas de los mismos.
- Pijar los controles de la máquina y equipo periférico.
- Observar y controlar el tablero de los errores para detectar las fallas de la salida.
- Seleccionar y cargar las unidades de entradas y salidas, con material, cintas, tarjetas, formas, etc. para las operaciones.
- Asentar datos en memorandos, oficios y tarjetas.

Nombre del Puesto: Operador de Computadora

Número del Puesto: 640

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Categoría: A

Clase: VIII

Salario: 2,320.00 a 3,300.00 Tiempo normal Rango de puestos
3,310.00 a 4,710.00 Tiempo completo (276 - 360)

- Instrucción:** - Se requiere haber terminado la secundaria o bien su equivalente.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 mes a 1 año en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras y procedimientos de trabajo.
- Crisis:** - Se requiere tomar decisiones de poca importancia.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el uso y cuidado del material y equipo manejado; Precisión y rapidez en el trabajo porque un error podría ocasionar un retraso u otro error; Mantener buenas relaciones con el personal.
- Esfuerzo:** - El trabajo requiere resistencia y agilidad.
- Medio Ambiente y Riesgo:** - El trabajo se realiza bajo condiciones ambientales adecuadas. (Iluminación, ventilación, etc.)

Categoría: B

Clase: IX

Sueldo: 3,620.00
3,740.00

a 3,720.00 Tiempo normal
a 5,310.00 Tiempo complejo

Rango de puntos
(301 - 325)

Instrucción: - Se requiere haber terminado la secundaria o bien su equivalente.

Experiencia: - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.

Iniciativa: - Se requiere pensar en mejoras y procedimientos de trabajo.

Criterio: - Se requiere tomar decisiones de poca importancia.

Responsabilidad: - Se requiere en el uso y cuidado del material y -- equipo manejado. Precisión y rapidez en el trabajo porque un error podría ocasionar un retraso u otro error; mantener buenas relaciones con el -- personal.

Esfuerzo: - El trabajo requiere movimiento y agilidad.

Medio Ambiente y Riesgos: - El trabajo se realiza bajo condiciones ambientales adecuadas. (iluminación, ventilación, etc.)

Categoría: C

Clase: X

Salida: 2,920.00 a 4,140.00 Tiempo normal
4,170.00 a 5,920.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(326 - 350)

- Instrucción:** - Se requiere haber terminado la preparatoria, secundaria o su equivalente.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 mes a 1 año en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de poca importancia.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el uso y cuidado del material y -- equipo manejado: Precisión y rapidez en el trabajo porque un error podría ocasionar un retraso -- u otro error; mantener buenas relaciones con el personal.
- Esfuerzo:** - El trabajo requiere movimiento y agilidad.
- Medio Ambiente y Riesgos:** - El trabajo se realiza bajo condiciones ambientales adecuadas, (iluminación, ventilación, etc.)

Categoría: D

Clase: XI

Salido: 3,200.00 a 4,570.00 Tiempo normal Rango de puntos
4,590.00 a 6,530.00 Tiempo completo (351 - 375)

Instrucción: - Se requiere haber terminado la preparatoria, vocacional o su equivalente.

Experiencia: - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.

Iniciativa: - Se requiere pensar en mejoras y procedimientos de trabajo .

Criterio: - Se requiere tomar decisiones de regular importancia.

Responsabilidad: - Se requiere en el uso y cuidado del material y -- equipo manejado; precisión y rapidez en el trabajo porque un error podría ocasionar un retraso u otro error; mantener buenas relaciones con el -- personal.

Esfuerzo: - El trabajo requiere movimiento y agilidad.

Medio Ambiente y riesgos: - El trabajo se realiza bajo condiciones ambientales adecuadas, (iluminación, ventilación, etc.)

Categoría: II

Clase: XII

Sueldo: 3,510.00 a 4,890.00 Tiempo normal
3,020.00 a 7,130.00 Tiempo completo

Rango de puntos
{ 376 - 400 }

- Instrucción:** - Se requiere haber terminado la preparatoria, vocacional o su equivalente.
- Experiencia:** - Se requiere de 2 a 3 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones importantes sobre la marcha para evitar eventualidades.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el uso y cuidado del material y --- equipo manejado; Precisión y rapidez en el trabajo porque un error podría ocasionar un retraso u --- otro error; mantener buenas relaciones con el --- personal.
- Supervisión:** - Se requiere de otros puestos para un mejor funcionamiento del Departamento.
- Esfuerzo:** - El trabajo requiere movimiento y agilidad.
- Medio Ambiente y Riesgos:** - El trabajo se realiza bajo condiciones ambientales adecuadas (iluminación, ventilación, etc.)

Nombre del Puesto: Perforista

Número del Puesto: 665

Sueldo:

Clase: V - VIII

1,420.00 a 3,300.00 Tiempo normal
2,030.00 a 4,710.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(201 - 300)

Funciones:

- Operar máquina perforadora transcribiendo datos.
- Colocar o insertar cuidadosamente las tarjetas y verificar su registro.

Nombre del Puesto: Perforista

Número del Puesto: 663

DESCRIPCION DEL PUESTO

Categoría: A

Clase: V

Sueldo: 1,420.00 a 1,820.00 Tiempo normal Rango de puestos
 2,030.00 a 2,890.00 Tiempo completo (201 - 225)

- Instrucción:** - Se requiere haber terminado la secundaria o bien su equivalente.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 mes a 1 año en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere normal a todo trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de poca importancia, es decir, éstas no afectan al terminarse las actividades.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el manejo y cuidado del equipo que se utiliza así como en la precisión con que se -- desarrolle el trabajo en el que un error o retraso podría ocasionar un daño o un retraso en el trabajo (de otros puestos); en el mantenimiento de relaciones con personal de otras dependencias en la obtención o aportación de datos e información.
- Esfuerzo:** - El trabajo se ejecuta en posición cómoda y se -- requiere de esfuerzo visual constante.

**Medio Ambiente y
Riesgos:**

- Este trabajo se realiza bajo buenas condiciones --
ambientales (iluminación, ventilación, etc.)

Categoría: B

Clase: VI

Sueldo: 1,720.00 a 2,450.00 Tiempo normal
2,460.00 a 3,490.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(226 - 250)

Instrucción: • Se requiere haber terminado la secundaria o bien su equivalente.

Experiencia: • Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.

Iniciativa: • Se requiere la normal a todo trabajo.

Criterio: • Se requiere tomar decisiones de regular importancia.

Responsabilidad: • Se requiere en el manejo y cuidado del equipo que se utiliza; así como en la precisión con que se desarrolla el trabajo en el que un error o retraso podría ocasionar un daño o un retraso en el trabajo de una sección u oficina; en el mantenimiento de relaciones con personal de otras dependencias en la obtención o aportación de datos e información.

Esfuerzo: • El trabajo se ejecuta en posición cómoda y se requiere de esfuerzo visual constante.

Medio Ambiente y Riesgos: • Este trabajo se realiza bajo buenas condiciones ambientales (iluminación, ventilación, etc.)

Categoría: C		Clase: VII	
Salario: 2,020.00	a	2,370.00 Tiempo normal	Rango de puntos
2,890.00	a	4,100.00 Tiempo completo	(351 - 375)

- Instrucción:** - Se requiere haber terminado la secundaria o bien su equivalente.
- Experiencia:** - Se requiere de 2 a 3 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar mejoras en métodos y procedimientos para su trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones importantes sobre la marcha, con objeto de evitar eventualidades -- que se presenten en el trabajo.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el manejo y cuidado del equipo que se utiliza; así como en la precisión con que se -- desarrolle el trabajo en el que un error o retraso podría ocasionar un daño o un retraso en el trabajo de un departamento; en el mantenimiento de -- relaciones con el personal de otras dependencias en la obtención o aportación de datos e información.
- Esfuerzo:** - El trabajo se ejecuta en posición cómoda y se requiere de esfuerzo visual constante.
- Medio Ambiente y Riesgos:** - El trabajo se realiza bajo buenas condiciones -- ambientales (iluminación, ventilación, etc.)

Categoría: D

Clase: VIII

Salario: 3,320.00 a 3,300.00 Tiempo normal
3,310.00 a 4,710.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(278 - 300)

- Instrucción:** - Se requiere haber cursado la secundaria o bien su equivalente.
- Experiencia:** - Se requiere de 3 a 4 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar mejoras en métodos y procedimientos para varios puestos en grado máximo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones importantes sobre la marcha con objeto de evitar eventualidades que se presentan en el trabajo.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el manejo y cuidado del equipo que se utiliza así como en la precisión con que se desarrolla el trabajo en el que un error o retraso podría ocasionar un daño o un retraso en el trabajo de un departamento; en el mantenimiento de relaciones con el personal de otras dependencias en la obtención o aportación de datos e información; así como en la supervisión de personal que realiza las mismas funciones.
- Esfuerzo:** - El trabajo se ejecuta en posición cómoda y se requiere de esfuerzo visual constante.

**Medio Ambiente y
Riesgos:**

- Este trabajo se realiza bajo buenas condiciones ambientales (iluminación, ventilación, etc.)

Nombre del Puesto: **Proyectista**

Número del Puesto: **725**

Sueldo:

2,320.00 a 6,690.00 Tiempo normal

3,310.00 a 9,560.00 Tiempo completo

Clase: VIII-XVI

Rango de puntos

(276 - 300)

Funciones:

- **Elaborar proyectos, anteproyectos, planeaciones de las obras hidráulicas,**
- **Investigar y recabar datos con el fin de elaborar planes detallados de localizaciones, dimensiones y datos necesarios para la aplicación y ejecución del proyecto,**
- **Estudiar alternativas con el objeto de adaptar la más económica y funcional,**
- **Elaborar programas de los proyectos para que sean computados,**
- **Calcular, revisar y analizar los presupuestos de los proyectos, así como elaborar un comentario de los mismos,**
- **Dibujar croquis,**

Nombre del Puesto: ProyectistaNúmero del Puesto: 725**DESCRIPCION DEL PUESTO**Categoría: AClase: VIII

Salario: <u>2,320.00</u>	a	<u>3,200.00</u>	Tiempo normal	Rango de puntos
<u>3,310.00</u>	a	<u>4,710.00</u>	Tiempo completo	(<u>278 - 300</u>)

- Instrucción:** - Se requiere tener incompleto el ciclo profesional o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de poca importancia sobre el desarrollo del trabajo.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el uso y cuidado del equipo y los materiales necesarios para el trabajo; en la precisión y calidad de los trabajos que se realizan, y en los que un error o un retraso podría ocasionar un daño o un retraso en el trabajo de otros puestos; en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención y aportación de datos e información.
- Esfuerzo:** - El trabajo se ejecuta generalmente en posición incómoda; demanda una atención mental regular constante.

te y una atención visual máxima constante sobre trabajos de precisión.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se realiza bajo condiciones ambientales adecuadas a las actividades que se realizan.

Categoría: B

Clase: IX

Sueldo: 3,630.00 a 3,720.00 Tiempo normal
3,740.00 a 3,830.00 Tiempo completo

Rango de puntos
{ 301 - 325 }

- Instrucción:** - Se requiere tener completo el ciclo profesional o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre el desarrollo de los trabajos que se realizan.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el uso y cuidado del equipo y los materiales necesarios para el trabajo; en la precisión y calidad de los trabajos que se realizan, y en los que un error o un retraso podrían ocasionar un daño o un retraso en el trabajo de otros puestos; en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la estación y aportación de datos e información.
- Esfuerzo:** - El trabajo se ejecuta generalmente en posición incómoda, demanda una atención mental regular constante y una atención visual máxima constante sobre trabajos de precisión.

**Medio Ambiente y
Riesgos:**

- El trabajo se realiza bajo condiciones ambientales adecuadas a las actividades que se realizan.

Categoría: C

Clase: X

Sueldo: 3,920.00 a 4,140.00 Tiempo normal
4,170.00 a 5,920.00 Tiempo completo Rango de puntos
(326 - 350)

Instrucción: - Se requiere tener completo el ciclo profesional o poseer los conocimientos equivalentes.

Experiencia: - Se requiere de 2 a 3 años en un puesto similar.

Iniciativa: - Se requiere pensar en mejoras de los métodos y procedimientos de trabajo.

Criterio: - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre el desarrollo de los trabajos que se realizan.

Responsabilidad: - Se requiere en el uso y cuidado del equipo y los materiales necesarios para el trabajo; en la precisión y calidad de los trabajos que se realizan, y en los que un error o un retraso podrían ocasionar un daño o un retraso en el trabajo de otros puestos; en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención y aportación de datos o información.

Esfuerzo: - El trabajo se ejecuta generalmente en posición incómoda, demanda una atención mental regular- constante y una atención visual máxima constante sobre trabajos de precisión.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se realiza bajo condiciones ambientales adecuadas a las actividades que se realizan.

Categoría:	ID	Clase:	XI
Sueldo:	3,200.00 a 4,570.00 4,590.00 a 6,530.00	Tiempo normal Tiempo completo	Rango de puntos (351 - 375)

- Instrucción:** - Se requiere tener el título profesional o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de métodos y procedimientos de trabajo para otros puestos.
- Criterios:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre el desarrollo de los trabajos que se realizan.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el uso y cuidado del equipo y los materiales necesarios para el trabajo; en la precisión y calidad de los trabajos que se realizan, y en los que un error o un retraso podrían ocasionar un daño o un retraso en el trabajo de una sección u oficina; en el mantenimiento de relaciones personales con personal de otras Dependencias en la obtención y aportación de datos e información. Se requiere discreción en el manejo de datos e información sobre los proyectos que se realizan, cuya divulgación podría ocasionar un daño al trabajo de una sección u oficina.

Esfuerzo:

- El trabajo se ejecuta generalmente en posición in cómoda, demanda una atención mental y visual -- máxima constante sobre trabajos complicados de precisión.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se realiza bajo condiciones ambientales -- adecuadas a las actividades que se realizan.

Categoría: E

Clase: XII

Salido: 3,310.00 a 4,990.00 Tiempo normal Rango de puntos
5,020.00 a 7,130.00 Tiempo completo (376 - 400)

Instrucción: - Se requiere tener el título profesional o poseer los conocimientos equivalentes.

Experiencia: - Se requiere de 2 a 3 años en un puesto similar.

Iniciativa: - Se requiere pensar en mejoras de métodos y procedimientos de trabajo para otros puestos.

Criterio: - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre el desarrollo de los trabajos que se realizan.

Responsabilidad: - Se requiere en el uso y cuidado del equipo y los materiales necesarios para el trabajo; en la precisión y calidad de los trabajos que se realizan, y en los que un error o un retraso podría ocasionar un daño o un retraso en el trabajo de una sección u oficina; en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención y aportación de datos e información. Se requiere discreción en el manejo de datos e información sobre los proyectos que se realizan, cuya divulgación podría ocasionar un daño al trabajo de una sección u oficina.

Esfuerzo: - El trabajo se ejecuta generalmente en posición -
incómoda, demanda una atención mental y visual
máxima constante sobre trabajos complicados --
de precisión.

**Medio Ambiente y
Riesgos:** - El trabajo se realiza bajo condiciones ambiente--
las adecuadas a las actividades que se realizan.

Categoría: F

Clase: XIII

Salario: 3,810.00 a 5,420.00 Tiempo normal
5,450.00 a 7,740.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(401 - 425)

- Instrucción:** - Se requiere tener una especialización o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Requiere como parte esencial pero parcialmente, el diseño de nuevos sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de importancia sobre la marcha con el fin de determinar eventualidades.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el uso y cuidado del equipo y los materiales necesarios para el trabajo; en la precisión y calidad de los trabajos que se realizan, y en los que un error o un retraso podrían ocasionar un daño o un retraso en el trabajo de una sección u oficina; en el mantenimiento de relaciones con personal de otras dependencias en la obtención y aportación de datos e información. Se requiere discreción en el manejo de datos e información sobre los proyectos que se realizan, cuya divulgación podría ocasionar un daño al tra-

bajo de una sección u oficina.

Esfuerzo: - El trabajo se ejecuta generalmente en posición ==
incómoda demanda una atención visual máxima ==
constante sobre trabajos complicados de precisión.

Medio Ambiente y Riesgos: - El trabajo se realiza bajo condiciones ambientales ==
las adecuadas a las actividades que se realizan.

Categoría: 0

Clase: XIV

Salario: 4,110.00 a 5,840.00 Tiempo normal Rango de puntos
5,870.00 a 8,340.00 Tiempo completo (425 - 450)

- Instrucción:** - Se requiere tener una especialización o poseer -
los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 2 a 3 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Requiere como parte esencial pero parcialmente
el diseño de nuevos sistemas, métodos y procedi-
mientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de importancia so-
bre la marcha con el fin de determinar eventualida-
des.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el uso y cuidado del equipo y los -
materiales necesarios para el trabajo; en la pre-
cisión y calidad de los trabajos que se realizan,
y en los que un error o un retraso podrían ocasionar un daño o un retraso en el trabajo de un de-
partamento; en el mantenimiento de relaciones -
con personal de otras Dependencias en la obten-
ción y aportación de datos e información.
Se requiere en el manejo y supervisión de otros -
puestos que desarrollan trabajos variados y ---
complicados.

Se requiere discreción en el manejo de datos e información sobre los proyectos que se realizan, cuya divulgación podría ocasionar un daño al trabajo de un departamento.

Esfuerzos:

- El trabajo se ejecuta generalmente en una posición técnica, demanda de una atención visual máxima constante sobre trabajos complicados de precisión.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se realiza bajo condiciones ambientales adecuadas a las actividades que se realizan.

Se requiere discreción en el manejo de datos o información sobre los proyectos que se realizan, cuya divulgación podría ocasionar un daño al trabajo de un departamento.

Esfuerzo:

- El trabajo se ejecuta generalmente en una posición inclinada, demanda de una atención visual máxima constante sobre trabajos complicados de precisión.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se realiza bajo condiciones ambientales adecuadas a las actividades que se realizan.

Categoría: I

Clase: XVI

Sueldo: 4,710.00 a 6,690.00 Tiempo normal Rango de puntos
6,730.00 a 9,560.00 Tiempo completo (475 - 500)

- Instrucción:** - Se requiere tener una maestría o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 2 a 3 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere como parte esencial pero parcialmente, el diseño de nuevos sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de mucha importancia sobre el desarrollo de los trabajos que se realizan.
- Responsabilidad:** - Se requiere en el uso y cuidado del equipo y los materiales necesarios para el trabajo; en la precisión y calidad de los trabajos que se realizan, y en los que un error o un retraso podrían ocasionar un daño o un retraso en el trabajo de un departamento; en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias en la obtención y aplicación de datos e información.
- Se requiere en el manejo y supervisión de otros puestos que desarrollan trabajos variados y complicados.

Se requiere discreción en el manejo de datos o --
información sobre los proyectos que se realizan --
cuya divulgación podrían ocasionar un daño al tra-
bajo de un departamento.

Esfuerzo:

- El trabajo se ejecuta generalmente en una posición
inclinada, demandando una atención visual máxima
constantemente sobre trabajos complejos de precisión.

**Medio Ambiente y
Riesgos:**

- El trabajo se realiza bajo condiciones ambien-
tales adecuadas a las actividades que se realizan.

Nombre del Puesto: Recepcionista Electrica

Número del Puesto: 750

Salario:

1,420.00 a 2,870.00 Tiempo normal
3,030.00 a 4,100.00 Tiempo completo

Clase: V - VI

Rango de puntos
(201 - 375)

Funciones:

- Recibir y atender a contratistas .
- Controlar el registro de los contratistas .
- Codificar los registros .
- Revisar los listados de procesamiento de datos .
- Sacar los datos de los registros, hacer tarjetas de archivo, etc .
- Atender llamadas telefónicas de los contratistas .

Nombre del Puesto: Recepcionista Bolecan

Número del Puesto: 750

DESCRIPCION DEL PUESTO

Categoría: A

Clase: V

Salario: 1,420.00 a 2,020.00 Tiempo normal Rango de puntos
3,000.00 a 3,890.00 Tiempo completo (201 - 324)

- Instrucción:** - Se requiere tener completos los estudios de secundaria o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 mes a 1 año en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los procedimientos de trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de poca importancia sobre el desarrollo del trabajo.
- Responsabilidad:** - Se requiere en la precisión y rapidez con que se realizan los trámites en los que un error o un retraso podría ocasionar un daño o un retraso a otros puestos; en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias o con el público en general en la obtención y aportación de datos e información.
- Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño al trabajo de otros puestos.

Esfuerzo:

- El trabajo se ejecuta generalmente en posición cómoda.

Se requiere un grado normal de atención mental y visual sobre el trabajo que se realiza.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales adecuadas.

Categoría: II

Clase: VI

Sueldo: 1,720.00
2,460.00

a 2,450.00 Tiempo normal
a 2,490.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(226-250)

Instrucción:

- Se requiere tener completos los estudios secundarios o poseer los conocimientos equivalentes.

Experiencia:

- Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.

Iniciativa:

- Se requiere pensar en mejoras de los procedimientos de trabajo.

Criterios:

- Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre el desarrollo del trabajo.

Responsabilidad:

- Se requiere de la precisión y rapidez con que se realizan los trámites en los que un error o retraso podría ocasionar un daño o un retraso a otros puestos; en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias o con el público en general en la obtención y aportación de datos o información.

Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño al trabajo de otros puestos.

Esfuerzo:

- El trabajo se ejecuta generalmente en posición cómoda.

Se requiere un grado normal de atención mental

y visual sobre el trabajo que se realiza.

**Medio Ambiente y
Riesgos:**

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambien
tales adecuadas.

Categoría: C

Clase: VII

Sueldo: 3,020.00 a 3,870.00 Tiempo normal
3,890.00 a 4,100.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(251 - 275)

- Instrucción:** - Se requiere tener completos los estudios de preparatoria o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los procedimientos de trabajo para varios puestos.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre el desarrollo del trabajo.
- Responsabilidad:** - Se requiere en la precisión y rapidez con que se realizan los trámites en los que un error o retraso podrían ocasionar un daño o un retraso a otros puestos; en el mantenimiento de relaciones con personal de otras dependencias o con el público en general en la obtención y aportación de datos e información.
- Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño al trabajo de otros puestos; en la supervisión de otros puestos que desarrollan trabajos poco complejos.

Esfuerzo:

- El trabajo se ejecuta generalmente en posición --
cómoda.

Se requiere un grado normal de atención mental y visual sobre el trabajo que se realiza.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales adecuadas.

Nombre del Puesto: Secretaria

Número del Puesto: 625

Sueldo:

Clase: V - IX

1,420.00 a 3,720.00 Tiempo normal
2,030.00 a 5,310.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(201 - 325)

Funciones:

- Tomar dictados y transcribirlos a máquina, así como mecanografiar oficios, memorandos, correspondencia, borradores, relaciones, etc.
- Entregar y distribuir la correspondencia, para que sea enviada a su destino y, vigilar su trámite.
- Atender aquella correspondencia que entra, clasificarla para después filiarla
- Atender llamadas telefónicas y elaborar recados telefónicos, así como cancelar y hacer citas con otras personas.
- Elaborar órdenes para que saquen fotocopias de los documentos que se requieren y llevar un control de los mismos.
- Recibir y atender a aquellas personas que solicitan ser entrevistadas por el jefe.
- Proporcionar información y solicitar a Dependencias de la -- Secretaría.
- Archivar todos aquellos documentos como: oficios, memorandos, etc., ya sea numérica o alfabéticamente y elaborar tar-

jetas para el archivo.

- Registrar, sellar y cotear las entradas de todos aquellos documentos que son enviados.
- Recibir, tramitar y revisar los documentos que son enviados.
- Controlar los gastos menores de la Dependencia.
- Formular pedidos de abastecimiento general, solicitando la papelería que se requiere y controlar la misma.

Nombre del Puesto: Secretaria

Número del Puesto: 835

DESCRIPCION DEL PUESTO

Categoría: A

Clase: V

Sueldo: 1,420.00 a 2,020.00 Tiempo normal
2,030.00 a 2,890.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(301 - 325)

- Instrucción:** - Se requiere haber terminado la secundaria o su equivalente.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 mes a 1 año en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere la normal a todo trabajo.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de poca importancia las cuales no afectan el resultado final del trabajo.
- Responsabilidad:** - Se requiere en la calidad y precisión de los trabajos elaborados, evitar errores, pues éstos afectan el desarrollo de las funciones de su puesto - evitar la divulgación de datos confidenciales, los cuales pueden provocar un daño a una sección u oficina, así como mantener las relaciones telefónicas, como personas, de otras Dependencias.
- Esfuerzo:** - Se requiere un esfuerzo visual, el trabajo se desarrolla en posición cómoda.

**Medio Ambiente y
Riesgos:**

- El trabajo se realiza bajo buenas condiciones ambientales (iluminación, ventilación, etc.)

Categoría: B

Clase: VI

Salario: 1,720.00 a 2,450.00 Tiempo normal Rango de puestos
2,460.00 a 2,490.00 Tiempo completo (236 - 250)

Instrucción: - Se requiere tener completos los estudios secundarios o poseer los conocimientos equivalentes.

Experiencia: - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.

Iniciativa: - Se requiere pensar en mejoras de los procedimientos de trabajo.

Criterio: - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre el desarrollo del trabajo.

Responsabilidad: - Se requiere de la precisión y rapidez con que se realizan los trámites en los que un error o retraso podrían ocasionar un daño o un retraso a otros puestos; en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias o con el público en general en la obtención y agoración de datos o información.

Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño al trabajo de otros puestos.

Esfuerzo: - El trabajo se ejecuta generalmente en posición cómoda.

Se requiere un grado normal de atención mental y visual sobre el trabajo que se realiza.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales adecuadas.

Categoría: C

Clase: VII

Sueldo: 2,020.00 a 2,870.00 Tiempo normal
2,890.00 a 4,100.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(251 - 275)

- Instrucción:** - Se requiere tener completos los estudios de preparatoria o poseer los conocimientos equivalentes.
- Experiencia:** - Se requiere de 1 a 2 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras de los procedimientos de trabajo para varios puestos.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de regular importancia sobre el desarrollo del trabajo.
- Responsabilidad:** - Se requiere en la precisión y rapidez con que se realizan los trámites en los que un error o retraso podrían ocasionar un daño o un retraso a otros puestos; en el mantenimiento de relaciones con personal de otras Dependencias o con el público - en general en la obtención y aportación de datos e información.
- Se requiere discreción en el manejo de datos cuya divulgación podría ocasionar un daño al trabajo de otros puestos; en la supervisión de otros puestos que desarrollan trabajos poco complicados.
- Esfuerzo:** - El trabajo se ejecuta generalmente en posición sedentaria.

Se requiere un grado normal de atención mental y visual sobre el trabajo que se realiza.

Medio Ambiente y Riesgos:

- El trabajo se desarrolla bajo condiciones ambientales adecuadas.

Categoría: D

Clase: VIII

Sueldo: 2,320.00 a 3,300.00 Tiempo normal
3,310.00 a 4,710.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(276 - 300)

- Instrucción:** - Se requiere haber cursado la carrera de Secretaría Ejecutiva.
- Experiencia:** - Se requiere de 3 a 4 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere pensar en mejoras en métodos y procedimientos para varios puestos.
- Criterio:** - Se requiere tomar decisiones de capital importancia acerca de los trabajos desarrollados en su área.
- Responsabilidad:** - Se requiere en la calidad y precisión de los trabajos elaborados, evitar errores, pues éstos afectan el desarrollo de las funciones de su puesto; evitar la divulgación de datos confidenciales, los cuales pueden provocar daños a una sección u oficina; así como mantener las relaciones telefónicas como personales, de otras Dependencias.
- Esfuerzo:** - Se requiere un esfuerzo visual, el trabajo se desarrolla en posición cuneada.
- Medio Ambiente y Riscos:** - El trabajo se realiza bajo buenas condiciones ambientales (iluminación, ventilación, etc.)

Categoría: E

Clase: IX

Salida: 2,620.00 a 3,720.00 Tiempo normal
3,740.00 a 5,310.00 Tiempo completo

Rango de puntos
(301 - 325)

- Instrucción:** - Se requiere haber cursado la carrera de Secretaria Ejecutiva.
- Experiencia:** - Se requiere de 4 a 5 años en un puesto similar.
- Iniciativa:** - Se requiere el diseño de nuevos sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Criterios:** - Se requiere tomar decisiones de capital importancia acerca de los trabajos desarrollados en su área.
- Responsabilidad:** - Se requiere en la calidad y precisión de los trabajos elaborados: evitando errores, para datos afectan el desarrollo de su puesto y el de otros; evitar la divulgación de datos confidenciales, los cuales pueden presentar un daño a la oficina así como mantener las relaciones telefónicas, como personales de otras Dependencias y con el personal que supervisa.
- Se requiere supervisar 4 o más puestos que desarrollen trabajos diferentes de una misma rama.
- Esfuerzo:** - Se requiere un esfuerzo visual, el trabajo se desarrolla en posición cómoda.
- Medio Ambiente y Riesgos:** - El trabajo se realiza bajo buenas condiciones ambientales (iluminación, ventilación, etc.)

ANEXOS

ANEXO I

INTRODUCCION

La Institución desea conocer una serie de datos del personal de ésta y de los puestos que integran la estructura de la misma --- con el fin de realizar, por una parte, un registro estadístico de los datos del personal y por otra, llevar a cabo un análisis y valoración de todos sus puestos.

Por tal motivo, solicitamos se sirva leer cuidadosamente las instrucciones que a continuación se dan, con el fin de obtener los mejores resultados.

1. Clave del Puesto
2. Zona
3. Municipio
4. Reg. Fed. Caus.
5. Nombre
6. Edad
7. Sexo:
 - a) Masculino
 - b) Femenino
8. Nacionalidad:
 - a) Mexicana
 - b) Extranjera
9. Estado Civil:
 - a) Casado
 - b) Soltero
 - c) Viudo
 - d) Divorciado
 - e) Unión Libre
10. Vive en:
 - a) Casa propia
 - b) Casa rentada
 - c) Dpto. propio o Condominio
 - d) Dpto. rentado
 - e) Casa de asistencia
 - f) Casa de algún familiar
11. Tiene teléfono:
 - a) Si
 - b) No
12. Tiene automóvil propio:
 - a) Si
 - b) No
13. Modelo (año)
14. Marca:
 - a) Alfa Romeo
 - b) Austin
 - c) Corvette
 - d) Datsun
 - e) Mercedes Benz
 - f) Mercury
 - g) Rambler
 - h) Renault

e) Anglia	o) Deoro	aa) Mustang	am) Simca
e) Barracuda	p) Dodge	ab) Morris	an) Suda
e) Buick	q) D.E.F.	ac) Nash	ad) Saabaler
o) B.M.W.	r) Falcon o Maverick	ae) Oldsmobile	ag) Toyota
g) Borgward	s) Fiat	af) Honda	aj) Taurus
h) Cadillac	t) Ford Galaxie	ad) Opel	ar) Valiant
l) Camaro	u) Jaguar	ag) Packard	as) Vauxhall
j) Chevrolet	v) Jetlin	ah) Peugeot	at) Volkswagen
k) Corvair	w) Lincoln	ai) Pontiac	au) Volvo
l) Curvair	x) M.G.	aj) Plymouth	av) Otro

15. Número de personas que dependen económicamente de usted.

16. Número de hijos.

17. Edad de los hijos.

Consiste en que usted señale el número de hijos que tiene de acuerdo a los núcleos que a continuación siguen: si usted tiene 2 hijos, uno de 14 años y otro de 16 años, anotará en la letra C un 2, si sólo tiene uno de 17 años, anotará un 1.

a) 1 día a 6 meses	d) 3 años a 5 años	g) 14 años a 17 años
b) 6 meses a 1 año	e) 5 años a 11 años	h) 17 años a 23 años
c) 1 año a 3 años	f) 11 años a 14 años	i) 23 años en adelante

18. Cué transporte utiliza para dirigirse a su trabajo:

Si utiliza 2 medios de transporte para dirigirse a su trabajo-----

marcará 2 letras, si utiliza en solo transporte marcará una sola letra. Comience en el primer cuadro del lado izquierdo.

- | | | | | | |
|--------------|-----------|----------------|--------------|--------------------------------------|---------|
| a) Automóvil | c) Posero | e) Camión | g) Tranvía | (Lo lleva al
gimnasio -
amigo. | |
| b) Taxi | d) Metro | f) Motocicleta | h) Triciclón | (Bicicleta,
k) Es dirige a pie | i) Otro |

19. Necesita usted automóvil para el desempeño de las funciones de su trabajo?

- a) Si b) No

20. La institución le proporciona automóvil?

- a) Si b) No

21. Tipo

- a) Jeep c) Sedán
b) Pick-up d) Van

22. Modelo (Año)

23. Actualmente estalla?

- a) Si b) No

24. Cué estalla?

- | | | | |
|---------------|-----------------|--------------------|-----------------------------|
| a) Primaria | c) Preparatoria | e) Especialización | g) Doctorado
(postgrado) |
| b) Secundaria | d) Profesional | f) Maestría | |

25. Grado máximo de estudios obtenidos:

Marque usted en el primer cuadro el nivel escolar y en el segundo

de cuadro el grado alcanzado. Ejem.: Si usted estudió hasta el 3o. de Secundaria, marcará una (b) en el primer cuadro y un 3 en el segundo cuadro.

a) Primaria c) Preparatoria e) Especialización (postgraduada)

b) Secundaria d) Profesional f) Maestría

26. En qué institución cursó o cursa su instrucción profesional. (Para su mayor comodidad consulte la lista que a continuación se ofrece (buscar primero el Estado Federal y después la escuela).

27. Qué profesión estudió. (Consulte la lista adjunta).

28. Tiene afición por algún deporte.

Marque usted de las siguientes por cuál se inclina.

a) Atletismo k) Equitación u) Levantamiento de Pesas

b) Arco l) Gimnasia v) Lucha Libre

c) Automovilismo m) Golf Académico w) Natación

d) Basquet-Ball n) Foot-Ball x) Polo

e) Box o) Foot-Ball Americano y) Ping -pong

f) Boliche p) Fútbol z) Paracaidismo

g) Badminton q) Gimnasia Rítmica aa) Tiro al Blanco

h) Canotaje r) Hockey s/paseo o hielo ab) Tenis

i) Ciclismo s) Judo ac) Volley-Ball

- | | | | |
|-----|---|------------------------------|-------------------------|
| | j) Clavados | c) Karate | ad) Waterpolo |
| | | | ac) Golf |
| 29. | Practica actualmente algún deporte . | | |
| | Si es así, indíquelo. | | |
| | a) Atletismo | l) Esgrima | w) Natación |
| | b) Arco | m) Baquí Acuático | x) Polo |
| | c) Automovilismo
o Motociclismo | n) Foot-Ball | y) Ping-pong |
| | d) Basket-Ball | o) Foot-Ball
Americano | z) Paracaidismo |
| | e) Box | p) Frontón | aa)Tiro al Blanco |
| | f) Bólitcho | q) Gimnasia Rítmica | ab) Tenis |
| | g) Badminton | r) Hockey a/peso
o hielo | ac) Volley-Ball |
| | h) Canotaje | s) Judo | ad) Waterpolo |
| | i) Ciclismo | t) Karate | ae) Golf |
| | j) Clavados | u) Levantamiento
de Pesas | af) Hand-Ball |
| | k) Equitación | v) Lucha Libre | ag) Ballet Acuático |
| 30. | De las siguientes actividades señale tres en orden de importancia por las cuales tenga mayor inclinación. | | |
| | a) Cine | f) Baile Clásico | l) Temáticas Literarias |
| | b) Teatro | g) Baile Moderno | m)Temas Científicos |
| | c) T.V. | h) Baile Regional | n)Temas Sociales |
| | d) Música popular | i) Escultura | o)Temas Sexuales |

- a) Música Clásica j) Pintura p) Otros
- k) Temas Económicos
31. Tiene algún pasatiempo o "hobby". Diga usted cuál.
32. Pertenece a alguna asociación
- a) Política e) Cultural
- b) Religiosa d) Deportiva
33. Nombramiento de:
- a) Supernumerario b) Base c) Confianza d) Contrato
34. Antigüedad en la Institución.
35. Qué categoría tiene.
36. Horario de Trabajo.
- a) Normal b) Especial c) Abierto d) Completo
- de 8:00 a 14:00 hs. de 9:00 a 14:30
- de 17:30 a 20:00 Hs.
37. Sueldo en la Institución y Sobresueldo.
38. Qué compensación tiene.
39. Tiene tiempo extra
40. Alquiler de vehículo.
41. Otro
42. Fecha de ingreso a su puesto actual.
43. Si tiene otra fuente de ingresos indique el tipo de empresa.
- a) Bancaria c) Gubernamental f) Negocio Propio

- | | b) Industrial | d) Comercial | g) Otra |
|-----|----------------------------|---|---------|
| | | e) Descentralizada o de Participación Estatal | |
| 44. | Puesto que desempeña. | | |
| 45. | Percepción. | | |
| 46. | Horas de trabajo. | | |
| 47. | Nombre de su puesto actual | | |

COMPLEMENTO DEL CUESTIONARIO 1

RELACION DE INSTITUCIONES PROFESIONALES

AGUASCALIENTES

- a) Instituto Autónomo de Ciencias y Tecnología.
- b) Instituto Tecnológico Regional de Aguascalientes.

BAJA CALIFORNIA

- c) Universidad Autónoma de Baja California.
- d) Centro de Enseñanza Técnica y Superior.

CAMPECHE

- e) Universidad del Sureste.
- f) Universidad del Carmen.

COAHUILA

- g) Universidad de Coahuila.
- h) Instituto Tecnológico Regional de Coahuila.
- i) Escuela de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.
- j) Instituto de Estudios Profesionales, A.C.
- k) Facultades Universitarias de Saltillo, A.C.
- l) Instituto Tecnológico Regional de la Laguna.

COLIMA

- m) Universidad de Colima.

CHIAPAS

- n) Instituto De Ciencias y Artes de Chiapas.
- o) Escuela de Derecho.
- p) Escuela de Ingeniería.

CHIHUAHUA

- q) Universidad Autónoma de Chihuahua.
- r) Instituto Tecnológico Regional de Chihuahua.
- s) Instituto Regional de Ciudad Juárez.
- t) Escuela Normal Superior del Estado.
- u) Escuela Superior de Agricultura "Hermanos Escobar".

DISTRITO FEDERAL

- v) Universidad Nacional Autónoma de México.
- w) Instituto Politécnico Nacional.
- x) El Colegio de México.
- y) Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial.
- z) Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del I.P.N.
- aa) Universidad Anáhuac.
- ab) Universidad Pontificia de México.
- ac) Universidad La Salle.
- ad) Universidad Iberoamericana.
- ae) Universidad Metolínia.
- af) Escuela de Contabilidad y Administración de la Ciudad de México.

- ng) Universidad del Valle de México, S.C.
- nh) Escuela Bancaria y Comercial.
- ni) Escuela Profesional para Contadores Públicos Auditores "Maestro José Calvo".
- nj) Instituto Superior de Estudios Comerciales.
- nk) Instituto Leonardo Bruns.
- nl) Escuela de Arte Teatral.
- nm) Escuela Nacional de Antropología e Historia.
- nn) Escuela Nacional de Bibliotecología y Archivonomía.
- no) Escuela Normal Superior.
- np) Escuela Normal de Especialización.
- nq) Escuela de Diseño y Artesanía.
- nr) Escuela Normal Superior F.C.P.
- ns) Instituto de Cultura Superior.
- nt) Universidad Tecnológica de México.
- nu) Colegio Español de México.
- nv) Escuela Médico Militar.
- nw) Escuela Militar de Ingenieros.
- nx) Escuela Superior de Guerra.
- ny) Escuela Libre de Derecho.
- nz) Escuela Libre de Homeopatía.
- ho) Escuela de Ingeniería Municipal.
- hb) Instituto de Ciencias Sociales, Economía y Administración.

- bc) Instituto Tecnológico de México.
- bd) Universidad "ALEXANDER VON HUMBOLDT", A.C.
- be) Instituto Panamericano de Ciencias de la Educación.
- bf) Escuela de Dietética del Hospital Colón.
- bg) Escuela de Salud Pública.

DURANGO

- bb) Universidad Juárez del Estado de Durango.
- bi) Instituto Regional de Durango.

GUANAJUATO

- bj) Universidad de Guanajuato.
- bk) Instituto Tecnológico Regional de Celaya.
- bl) Escuela Profesional de Comercio y Administración de León.
- bm) Instituto Américo.
- bn) Escuela Normal Superior.
- bo) Instituto Allende.

GUERRERO

- bp) Universidad Autónoma de Guerrero.

HIDALGO

- bq) Universidad Autónoma de Hidalgo.

JALISCO

- br) Universidad de Guadalajara.

- ba) Universidad Autónoma de Guadalajara.
- bb) Escuela Normal superior "Nueva Galicia".
- bu) Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

ESTADO DE MEXICO

- ba) Universidad Autónoma del Estado de México.
- bb) Escuela Nacional de Agricultura.
- bu) Escuela Normal Superior.

MICHOACAN

- by) Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- bx) Instituto Tecnológico Regional de Morelia.
- ca) Escuela Normal Superior "Juana de Asuaje".

MORELOS

- cb) Universidad Autónoma de Morelos.

NAYARIT

- ce) Instituto de Ciencias y Letras de Nayarit.
- cd) Escuela Normal Superior.

NUÉVO LEÓN

- cd) Universidad de Nuevo León.
- cf) Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- cg) Colegio Laredo.
- ch) Universidad de Monterrey.
- ci) Escuela Normal Superior.

ej) Universidad Regiomontana.

OAXACA

ek) Universidad "Benito Juárez" de Oaxaca.

el) Instituto Tecnológico Regional de Oaxaca.

em) Escuela Normal Superior.

PUEBLA

en) Universidad Autónoma de Puebla.

eo) Escuela Normal Superior del Estado.

ep) Escuela Normal Superior "Icavenente".

QUERÉTARO

eq) Universidad Autónoma de Querétaro.

er) Instituto Tecnológico Regional de Querétaro.

SAN LUIS POTOSÍ

es) Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

et) Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Potosinos.

SINALOA

eu) Universidad Autónoma de Sinaloa.

SONORA

ev) Universidad de Sonora.

ew) Instituto Tecnológico de Sonora.

TABASCO

ca) Universidad Autónoma Juárez de Tabasco.

TAMAULIPAS

cy) Universidad Autónoma de Tamaulipas.

cz) Instituto Tecnológico Regional de Ciudad Madero.

TLASCALA

da) Instituto de Estudios Superiores del Estado.

VERACRUZ

dh) Universidad Veracruzana.

dcl) Instituto Tecnológico Regional de Orizaba.

dd) Instituto Tecnológico Regional de Veracruz.

de) H. Escuela Naval Militar.

YUCATAN

df) Universidad de Yucatán.

dg) Instituto Tecnológico Regional de Mérida.

ZACATECAS

dh) Universidad Autónoma de Zacatecas.

ca) Otra Institución.

RELACION DE PROFESIONES

CIENCIAS ARTÍSTICAS

- aa) Dibujante Publicitario
- ab) Pintor
- ac) Escritor
- ad) Artesano
- ae) Bellas Artes
- af) Maestro en Artes Plásticas
- ag) Iniciación Artística
- ah) Arte Dramático
- ai) Licenciado en Piano
- aj) Diseño Gráfico
- ak) Actor
- al) Cinematografista
- am) Técnico en Forja
- an) Técnico en Metales

CIENCIAS ECONÓMICAS (nivel Licenciatura)

- ba) Contador Público
- bb) Licenciado en Administración de Empresas
- bc) Licenciado en Economía
- bd) Licenciado en Estadística
- be) Licenciado en Relaciones Comerciales

bf) Licenciado en Relaciones Industriales

CIENCIAS ECONÓMICAS (Nivel Técnico)

ca) Técnico en Ventas

cb) Técnico en Contabilidad

cc) Auxiliar de Contador

CIENCIAS FÍSICO MATEMÁTICAS (Nivel Licenciatura)

da) Ingeniero Civil

db) Ingeniero Mecánico Electricista

dc) Ingeniero Mecánico

dd) Ingeniero Electricista

de) Ingeniero Industrial

df) Ingeniero Industrial Mecánico

dg) Ingeniero Industrial Electricista

dh) Topógrafo Geodista e Hidrólogo

di) Ingeniero en Electrónica

dj) Ingeniero Geofísico

dk) Ingeniero en Comunicaciones y Electrónica

dl) Ingeniero en Acústica

dm) Ingeniero Municipal

dn) Arquitecto

do) Matemático

dp) Físico

- dq) Actuario
- dr) Físico Matemático
- ds) Explorador Aéreo
- dt) Diseñador Industrial

CIENCIAS FÍSICO MATEMÁTICAS (Nivel Técnico)

- ea) Técnico Mecánico
- eb) Técnico Eléctrico
- ec) Técnico Electrónico
- ed) Técnico en Máquinas de Combustión Interna
- ee) Técnico en Máquinas y Herramientas
- ef) Técnico Industrial
- eg) Técnico Industrial Mecánico
- eh) Técnico Automotriz
- ei) Técnico Constructor
- ej) Técnico en Computación

CIENCIAS HUMANÍSTICAS (Nivel Licenciatura)

- fa) Licenciado en Ciencias Sociales
- fb) Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública
- fc) Licenciado en Psicología
- fd) Licenciado en Derecho
- fe) Licenciado en Filosofía
- ff) Licenciado en Sociología
- fg) Licenciado en Humanidades

- fi) Licenciado en Pedagogía
- fj) Licenciado en Organización Turística
- fk) Licenciado en Letras Españolas
- fl) Licenciado en Lengua y Literatura Clásica
- fm) Licenciado en Lengua y Literatura Moderna
- fn) Licenciada en Lengua y Literatura Italiana
- fo) Licenciado en Lengua y Literatura Alemana
- fp) Licenciado en Relaciones Industriales
- fq) Licenciado en Ciencias de la Información
- fr) Licenciado en Periodismo
- fs) Licenciado en Trabajo Social
- ft) Licenciado en Historia
- fu) Licenciado en Geografía
- fv) Licenciado en Biblioteconomía
- fw) Licenciado en Arqueología
- fx) Antropología Física
- fy) Etnología
- fz) Lingüística
- ga) Licenciado en Antropología
- gb) Maestro en Enseñanza Superior
- gc) Maestro Especializado
- gd) Idiomas
- ge) Máster en Filosofía, Letras e Historia

- ge) Español
- gf) Centro de Escritores
- gg) Historia de México
- gh) Decoradora
- gi) Industrias Femeniles

CIENCIAS MEDICAS (Nivel Licenciatura)

- ha) Médico-Cirujano
- hb) Médico-Cirujano Dentista
- hc) Médico Veterinario y Zootecnista
- hd) Médico Homeópata
- he) Enfermeras
- hf) Obstetras

CIENCIAS MEDICAS (Nivel Técnico)

- ia) Técnico Dentista
- ib) Técnico Ganadero

CIENCIAS QUIMICO-BIOLÓGICAS (Nivel Licenciatura)

- ja) Químico
- jb) Ingeniero Químico
- jc) Químico Industrial
- jd) Químico Fármaco Biológico
- je) Ingeniero Químico Alimentos

- jf) Ingeniero Petrolero
- kg) Ingeniero Bioquímico
- jh) Químico Bacteriologista-Parasitólogo
- ji) Biólogo
- jj) Ingeniero Textil
- jk) Ingeniero Geólogo
- jl) Ingeniero Agrónomo
- jm) Ingeniero Metalurgista y Minería
- jn) Oceanólogo

CIENCIAS QUÍMICAS BIOLÓGICAS (Nivel Técnico)

- ka) Técnico Agropesuario
- kb) Técnico Pesquero
- kc) Técnico Laboratorista
- kd) Técnico Bromatólogo
- ke) Técnico Fruticultor

- la) Otra Profesión

ANEXO 3

A QUE DIRECCIÓN GENERAL ESTA ADSCRITO SU PUESTO _____

A QUE DIRECCION SUBALTERNA ESTA ADSCRITO SU PUESTO _____

A QUE DEPARTAMENTO ESTA ADSCRITO SU PUESTO _____

1.-NOMBRE DE LA PERSONA _____

2.-TITULO DEL PUESTO _____

3.-NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO _____

TITULO DEL PUESTO _____

4.- ANTE QUIEN REPORTA ADEMÁS DE SU JEFE INMEDIATO _____

TITULO DEL PUESTO _____

DEPENDENCIA DEL PUESTO _____

QUE REPORTA: NOMBRE, OBJETO, CONTENIDO Y PERIODICIDAD DE ESOS REPORTES _____

5. CUANTAS PERSONAS LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA
NUMERO DE PERSONAS _____ TITULO DE LOS --
PUESTOS

6. QUE PRODUCTOS (FORMAS, ESTUDIOS, INVESTIGACIONES,
TRABAJO, ETC.) RECIBE DE OTROS PUESTOS EN SU AREA
DE TRABAJO.

NOMBRE DEL PRODUCTO	TITULO DEL PUESTO DE --- QUIEN LO RECIBE
---------------------	---

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

DESCRIBA DETALLADAMENTE EL CONTENIDO Y EL OBJETO
DE LOS PRODUCTOS QUE MENCIONA.

7.-CUE OTROS PRODUCTOS (FORMAS, ESTUDIOS, INVESTIGACIONES, TRABAJOS, ETC.) RECIBE DE OTROS PUESTOS -- FUERA DE SU AREA DE TRABAJO.

PROCEDENCIA

	PROCEDENCIA
<hr/>	<hr/>

DESCRIBA DETALLADAMENTE EL CONTENIDO Y EL OBJETO DE LOS PRODUCTOS QUE MENCIONO.

8. -CUE PRODUCTOS (FORMAS, ESTUDIOS, INVESTIGACIONES, TRABAJOS, ETC.) REALIZA.

NOMBRE DEL PRODUCTO

DESCRIBA DETALLADAMENTE EL CONTENIDO, OBJETO Y DESTINO DE LOS PRODUCTOS MENCIONADOS .

9. -DESCRIBA LAS LABORES QUE REALIZA.

LABORES DIARIAS

LABORES PERIODICAS

LABORES EVENTUALES

10. -QUE EQUIPO UTILIZA EN SU TRABAJO

11. -QUE PROFESION O CARRERA REQUIERE SU PUESTO PARA EL DESARROLLO DEL MISMO, ASI COMO LAS MATERIAS DE ESA CARRERA O PROFESION QUE APLICA EN SU TRABAJO.

ANEXO 3

La institución va a llevar a cabo un estudio de Análisis y Valoración de todos sus puestos con el objeto de estructurar la escala de sueldos de la misma. Por tal motivo, nos permitimos someter a su consideración los siguientes factores comunes a todos los puestos con el fin de que se sirva ponderar entre ellos un 100% según la importancia y peso que crea deba recibir cada uno de los factores.

APTITUDES

Comprende la instrucción académica, experiencia, iniciativas y criterios que se requieren para atender situaciones y problemas, así como, tomar las decisiones inherentes al puesto. _____%

RESPONSABILIDAD

Se refiere a la obligación de cumplir en forma correcta, en el tiempo y lugar fijados, con los deberes asignados a un puesto. _____%

ESFUERZO

Se refiere a la intensidad física y mental necesaria para la ejecución de la labor a desempeñar que demanda el puesto. _____%

CONDICIONES DE TRABAJO

Valora la intensidad y naturaleza de las cosas que pueden hacer desagradable o activo el ambiente - en el cual se desempeñan las labores, así como - los riesgos inherentes a las mismas. _____%

100%

SUBFACTORES: APTITUDES

Instrucción.

Representa la serie de estudios que se hace necesario que posea la persona, adquiridos a través de asistir a una serie de cursos formales donde se adquieren conocimientos teóricos fundamentales para el desempeño satisfactorio del puesto o bien, la equivalencia de la adquisición de dichos conocimientos por algún método informal.

_____ %

Experiencia.

Se mide el tiempo en que la persona ha desarrollado algún trabajo similar para que adquiera la destreza que exige el puesto. Asimismo, se mide el tiempo que es necesario que transcurra para que una persona adquiera la destreza que exige el puesto, hasta adquirir el dominio del mismo.

_____ %

Iniciativa.

Este aspecto está cuantificado el contenido del puesto, el cual puede sólo seguir una rutina o tener una demanda más o menos constante de ideas para el desarrollo de planes, programas, métodos, etc.

_____ %

Crítico.

Aquí se cuantifica la complejidad del trabajo que se desarrolla en el puesto, desde el puesto que no requiere el solucionar problemas, hasta el puesto que requiere el tener capacidad para interpretar datos y darles solución tomando las decisiones correctamente.

_____ %

FACTOR APTITUDES

%

SUBFACTORES: RESPONSABILIDAD

Por Equipo y Materiales.

Este subfactor define la responsabilidad que implica el cuidado y la atención que debe tenerse para manejar -- el equipo y materiales. Cuantificando estos aspectos -- en unidades monetarias por el daño que se pudiera ocasionar, se complementa la cuantificación de este aspecto considerando la frecuencia con que pueda causar el --

_____ %

Por Trámites.

Esta responsabilidad implica el desarrollo del trabajo -- que tan importante resulta por las relaciones organizacionales que tenga, es decir, se va a medir si un error en el trabajo causa algún retraso propio afectando el desarrollo de las funciones del puesto o puede llegar a -- afectar a toda la institución. Asimismo se cuantifica -- la frecuencia con que se tiene esta responsabilidad.

_____ %

Por Manejo de Información Confidencial.

Este subfactor toma en consideración el deber de guardar en secreto la información confidencial que se recibe. Se toma en cuenta la naturaleza de la información -- y el posible daño que resultaría de su mal uso.

_____ %

Por Supervisión.

Este subfactor va a cuantificar si el puesto es responsable por el trabajo de otros, considerando el volumen de personas, el tipo de trabajo que supervisa: de rutina o de problemas variados y complejos.

_____ %

Por Relaciones o Contactos.

Mide el aspecto de trato que debe tener el preso con otros, con el objeto de desahogar trámites, prestar colaboración o hasta conciliar intereses. Asimismo cuantifica con qué tipo de personas se relaciona el preso.

_____ 3

FACTOR RESPONSABILIDAD

3

SUBFACTORES: ESFUERZO

Desgaste Físico y/o Esfuerzo Físico.

Este subfactor representa una medida de la fatiga o de la tensión física que se derivan del desempeño de las tareas del puesto. Asimismo, se consideró la posición que específicamente se requiere para el desempeño -- del trabajo.

_____ %

Esfuerzo Mental.

Este subfactor comprende el grado de intensidad de la concentración mental necesaria para ejecutar el trabajo.

_____ %

Esfuerzo Visual.

Este subfactor define el grado de la continuidad con -- que se necesita mantener la atención visual o la necesidad de tener habilidad para la inspección visual.

_____ %

FACTOR ESFUERZO

%

SUBFACTORES: CONDICIONES DE TRABAJO

Medio Ambiente.

Se refiere a aspectos de las condiciones de trabajo tales como: instalaciones, ruidos, polvo, humedad, vibraciones, luminosidad, olores desagradables, etc.

_____ %

Riesgos.

Se refiere a aquellas condiciones bajo las cuales se --
desempeña el trabajo, las que pueden ocasionar posibles
accidentes, peligros y magnitud de lesiones.

_____ %

FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO.

_____ %

ANEXO 4

P A R T E II

Para el desarrollo adecuado de esta segunda parte del presente estudio, es necesario que Ud. siga con cuidado y detenimiento las instrucciones que a continuación se dan:

- 1) Lea detenidamente la definición grados y frecuencias de cada subfactor.
- 2) Seleccione la alternativa (grado y frecuencia) más acorde con las funciones, actividades y cualidades de su puesto.
- 3) En la hoja de respuestas escriba en el lugar indicado el número, que refleja dentro de cada subfactor los requisitos del puesto que desempeña.
- 4) Si desea cambiar alguna respuesta, borre por completo la anterior y escriba la nueva.
- 5) No deje de contestar ningún subfactor.
- 6) Conteste con toda veracidad.
- 7) Si no está claro algún subfactor, indíquelo a la persona que le está aplicando el cuestionario para que lo pueda orientar.
- 8) No haga ninguna anotación en el cuestionario, únicamente en la hoja de respuestas.

FACTOR APETITUDES

48 Subfactor Instrucción

Definición

Representa la serie de estudios que se hace necesario que posea la persona, adquiridos a través de asistir a una serie de cursos formales donde se adquieren conocimientos técnicos fundamentales para el desempeño satisfactorio del puesto, o bien, la equivalencia de adquisición de dichos conocimientos por algún método informal.

Grados.

1. Leer y escribir, así como conocer las operaciones básicas de aritmética.
2. Para el desarrollo correcto del puesto, es necesario haber terminado la primaria.
3. Para el desarrollo correcto del puesto se requiere haber terminado la secundaria, o bien su equivalente.
4. El puesto requiere haber terminado la preparatoria, vocacional o su equivalente.
5. El puesto requiere tener incompleto el ciclo profesional o su equivalente.
6. Para el desarrollo del puesto es necesario haber terminado el ciclo profesional o su equivalente.
7. El puesto requiere además de haber terminado el ciclo profesional, poseer el título profesional.
8. El puesto requiere tener una especialización (postgrado).
9. El puesto requiere tener una maestría.
10. Para desarrollar el puesto es necesario tener doctorado.

Subfactor Experiencia

Definición

Todo puesto según su grado de dificultad requiere alguna experiencia, en este subfactor se ha considerado primero la experiencia necesaria para ocupar un puesto; en segundo lugar el tiempo necesario que debe transcurrir para conocer y poder desarrollar un puesto. Marque Ud. en ambos casos lo que requiere su puesto.

49 Fuera de la institución en algún puesto similar.

Grados.

1. De 1 mes a 1 año.
2. De 1 año a 2 años.
3. De 2 años a 3 años.
4. De 3 años a 4 años.
5. De 4 años a 5 años.
6. De 5 años a 6 años.
7. De 6 años a 7 años.
8. De 7 años a 8 años.
9. De 8 años a 9 años.
10. De 9 años en adelante.

50 Dentro de la institución tiempo suficiente para conocer el puesto.

Grados.

1. De 1 mes a 1 año.
2. De 1 año a 2 años.
3. De 2 años a 3 años.
4. De 3 años a 4 años.
5. De 4 años a 5 años.
6. De 5 años a 6 años.
7. De 6 años a 7 años.
8. De 7 años a 8 años.
9. De 8 años a 9 años.
10. De 9 años en adelante.

51. Subfactor Iniciativa

Definición

Este subfactor se refiere al contenido del puesto, el cual puede sólo seguir una rutina o tener una demanda más o menos constante o -- constante de ideas.

Grados.

La naturaleza de las tareas propias del puesto:

Exige sólo la iniciativa normal a todo el trabajo, en grado:

- 1. Mínimo
- 2. Máximo

Exige pensar mejoras en métodos y procedimientos para su trabajo, en grado:

- 3. Mínimo
- 4. Máximo

Exige pensar mejoras en métodos y procedimientos para varios -- puestos, en grado:

- 5. Mínimo
- 6. Máximo

Tiene como parte esencial, pero porciónmente el diseño de nuevos -- sistemas, métodos y procedimientos de trabajo, en grado:

- 7. Mínimo
- 8. Máximo

Está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc., en grado:

- 9. Mínimo
- 10. Máximo

FACTOR RESPONSABILIDAD

53. Subfactor por Equipo y Materiales

Definición

Este factor define la responsabilidad que implica el cuidado y la atención que debe tenerse para manejar el equipo y materiales. Cuan-
tificando estos aspectos en unidades monetarias por el daño que se
pudiera ocasionar, y complementando la cuantificación considerando
la frecuencia.

Grados.

De \$	100 a \$	1,000
		1. Ocasionalmente
		2. Constantemente
De \$	1,000 a \$	10,000
		3. Ocasionalmente
		4. Constantemente
De \$	10,000 a \$	100,000
		5. Ocasionalmente
		6. Constantemente
De \$	100,000 a \$	1,000,000
		7. Ocasionalmente
		8. Constantemente
De \$	1,000,000 en adelante	9. Ocasionalmente
		10. Constantemente

52 Subfactor Criterio

Definición

Aquí se cuantifica la complejidad del trabajo que se desarrolla en su puesto, desde el puesto que no requiere el solucionar problemas, -- hasta el puesto que requiere el tener capacidad para interpretar datos y darles solución tomando las decisiones correctamente.

Grados.

Al desarrollar las actividades propias del puesto toma decisiones -- de poca importancia, es decir, éstas no se reflejan al terminar dichas actividades.

1. Ocasionalmente
2. Constantemente

Para desarrollar adecuadamente un trabajo, está autorizado a tomar decisiones de regular importancia.

3. Ocasionalmente
4. Constantemente

Para el adecuado desarrollo de su trabajo, es necesario tomar decisiones importantes sobre la marcha, con objeto de derimir eventualidades que se presenten.

5. Ocasionalmente
6. Constantemente

Para el desarrollo adecuado de su puesto, debe tomar decisiones de mucha importancia acerca de los trabajos desarrollados en su --- área.

7. Ocasionalmente
8. Constantemente

Para el adecuado desarrollo de su puesto, debe tomar decisiones de importancia capital acerca de los trabajos desarrollados en su área.

9. Ocasionalmente
10. Constantemente

FACTOR RESPONSABILIDAD

53 Subfactor Por Equipo y Materiales

Definición

Este factor define la responsabilidad que implica el cuidado y la atención que debe tenerse para manejar el equipo y materiales. Cuantificando estos aspectos en unidades monetarias por el daño que se pudiera ocasionar, y complementando la cuantificación considerando la frecuencia.

Grados.

De \$	100 a \$	1,000
		1. Ocasionalmente
		2. Constantemente
De \$	1,000 a \$	10,000
		3. Ocasionalmente
		4. Constantemente
De \$	10,000 a \$	100,000
		5. Ocasionalmente
		6. Constantemente
De \$	100,000 a \$	1,000,000
		7. Ocasionalmente
		8. Constantemente
De \$	1,000,000 en adelante	
		9. Ocasionalmente
		10. Constantemente

34 Subfactor por Trámites

Definición

Esta responsabilidad implica el desarrollo del trabajo que tan importante resulta por las relaciones organizacionales que tenga, es decir, se va a medir si un error en el trabajo causa algún retraso propio - afectando el desarrollo de las funciones del puesto, o puede llegar a afectar a toda la Institución. Asimismo se cuantifica la frecuencia - con que se tiene esta responsabilidad.

Grados.

Por la naturaleza del puesto los errores en el trabajo pueden causar:

Un retraso propio afectando el desarrollo de las funciones del puesto. En este grado se encuentran los puestos en que los errores pueden - descubrirse con facilidad y que provocarían solamente un retraso - mínimo en determinado trámite.

1. Ocasionalmente
2. Constantemente

Retraso propio y posiblemente también en otros puestos. En este - grado se encuentran los puestos en que de no descubrirse los errores, las pérdidas serían mínimas, ya que al revisarse el trámite en otros puestos se detectaría el error.

3. Ocasionalmente
4. Constantemente

Daño en el trabajo de una sección u oficina. En este grado se encuentran los puestos que necesitan una dedicación especial a determinadas trámites con el fin de evitar retrasos de importancia.

5. Ocasionalmente
6. Constantemente

Un perjuicio al trabajo del departamento. En este grado se encuentran los puestos que requieren especial atención en cuanto a su trabajo, ya que los actos o decisiones en éste implica su aprobación.

7. Ocasionalmente

8. Constantemente

Un daño, afectando el trabajo de la Dirección y con ello posiblemente a la Institución. En este grado se encuentran los puestos en que los actos o decisiones en el desarrollo de su trabajo implican fuertes erogaciones en equipo y material, aprobación de presupuestos o contratos importantes.

9. Ocasionalmente

10. Constantemente

55 Subfactor Por manejo de Información Confidencial

Definición

Este subfactor toma en consideración el deber de guardar en secreto la información confidencial que se recibe. Se toma en cuenta la naturaleza de la información y el posible daño que resultaría de su mal uso.

Grados.

Indirectamente el puesto tiene ingerencia en datos confidenciales. En este grado se encuentran los puestos que al transmitir algunos datos de sus superiores, indirectamente se enteran de éstos, más una indiscreción al respecto ocasionaría un daño probable a un puesto.

1. Mínimo
2. Mínimo

El puesto maneja datos confidenciales, los cuales si se divulgan causan daño probable a una sección u oficina. En este grado se encuentran los puestos que tienen conocimiento de autorizaciones, resoluciones, etc.

3. Mínimo
4. Mínimo

El puesto maneja datos confidenciales, los cuales si se divulgan causan daño probable a una dirección. En este grado se encuentran los puestos que deciden tal o cual autorización, resolución, etc.

5. Mínimo
6. Mínimo

El puesto maneja datos confidenciales, los cuales si se divulgan causan daño probable a una dirección. En este grado se encuentran los puestos que manejan datos confidenciales como: Aumentos de salarios, nóminas, presupuestos, autorizaciones especiales, etc.

7. Mínimo
8. Mínimo

El puesto maneja datos confidenciales, los cuales si se divulgan causan daño probable a la institución. En este grado se encuentran los puestos que por su naturaleza constantemente manejan datos confidenciales a un nivel muy alto.

- 9. Mínimo
- 10. Máximo

56 Subfactor Por Supervisión

Definición

Este subfactor va a cuantificar si el puesto se responsabiliza por el trabajo de otro, considerando el volumen de personas y el tipo de trabajo que supervisa: de rutina o de problemas variados o complejos.

Grados.

1. El puesto supervisa directamente el trabajo de 1 a 2 puestos.
2. El puesto supervisa directamente el trabajo de 3 a 4 puestos.
3. El puesto supervisa directamente el trabajo de 5 a 6 puestos.
4. El puesto supervisa directamente el trabajo de 7 a 8 puestos.
5. El puesto supervisa directamente el trabajo de 9 puestos o más.

Y la supervisión que demanda el puesto es:

1. A puestos que desarrollan trabajos de rutina.
2. A puestos que desarrollan trabajos variados, pero con problemas sin a seguir una rutina.
3. A puestos que desarrollan trabajos variados y complejos localizados en una sola rama de actividades.
4. A puestos que desarrollan trabajos variados y complejos localizados en una sola rama de actividades y que implican constantes cambios de impresiones sobre el desarrollo de los trabajos.
5. A puestos que desarrollan trabajos variados y complejos involucrados en varias ramas.

57 Subfactor por Relaciones o Contactos.

Definición

Mide el aspecto de trato que debe tener el puesto con otros, con el objeto de desahogar trámites, prestar colaboración o hasta conciliar intereses. Asimismo especifica con qué tipo de personas se relaciona el puesto.

Grados.

Mantiene contacto con el personal de la institución o bien, con público en general, en el suministro de información ya sea verbal o por escrito.

1. Ocasionalmente
2. Constantemente

Mantiene contacto con personal de la institución o bien, con público en general en la obtención de colaboración o aportación de datos, en el cumplimiento de las funciones de su puesto.

3. Ocasionalmente
4. Constantemente

Mantiene contacto con personal de la institución en la integración de planes de trabajo o formulación de proyectos, buscando coordinar esfuerzos.

5. Ocasionalmente
6. Constantemente

Tiene relaciones con titulares de las dependencias de la institución en la coordinación de programas comunes de acción.

7. Ocasionalmente
8. Constantemente

Mantiene relaciones con autoridades de la institución en busca de soluciones a las alternativas generales de los programas de acción de la misma.

9. Ocasionalmente
10. Constantemente

FACTOR ESFUERZO

58 Subfactor Desgaste físico y/o Esfuerzo físico

Definición

Este subfactor representa una medida de la fatiga o de la tensión física que se derivan del desempeño de las tareas del puesto. Asimismo se considera la posición para el desempeño del trabajo.

Grados.

El trabajo se ejecuta en una posición cómoda.

1. Ocasionalmente
2. Constantemente

El trabajo se ejecuta en una posición incómoda.

3. Ocasionalmente
4. Constantemente

El puesto necesita estar moviendo, empujando, levantando, etc. -- cuerpos ligeros.

5. Ocasionalmente
6. Constantemente

El puesto exige estar moviendo, empujando, levantando, etc. pesos de 15 a 39 kgrs.

7. Ocasionalmente
8. Constantemente

El puesto necesita mover, levantar, empujar, etc. materiales 30 - kgrs. en adelante.

9. Ocasionalmente
10. Constantemente

59 Subfactor Esfuerzo Mental

Definición

Este subfactor comprende el grado de intensidad de la concentración mental necesaria para ejecutar el trabajo.

Grados.

Por la naturaleza de las funciones del puesto la concentración mental sobre el trabajo rutinario es:

1. Mínimo
2. Máximo

Por la naturaleza de las funciones del puesto la concentración mental sobre el trabajo con predominio a la rutina es:

3. Mínimo
4. Máximo

Por la naturaleza de las funciones del puesto, la concentración mental sobre el trabajo sin predominio a la rutina o a la no rutina es:

5. Mínimo
6. Máximo

Por la naturaleza de las funciones del puesto la concentración mental sobre el trabajo con predominio a no ser rutinario es:

7. Mínimo
8. Máximo

Por la naturaleza de las funciones del puesto la concentración mental sobre el trabajo no rutinario es:

9. Mínimo
10. Máximo

60 Subfactor Esfuerzo Visual

Definición

Este subfactor define el grado de la continuidad con que se necesita mantener la atención visual o la necesidad de tener habilidad para la inspección visual.

Grados.

Las funciones de su puesto demandan que la aplicación de su vista sobre trabajos: Escritos, resúmenes, operaciones aritméticas, etc.; sea:

1. Mínima constante
2. Regular parcial
3. Regular constante
4. Máxima parcial
5. Máxima constante

Las funciones de su puesto demandan que la aplicación de su vista sobre trabajos de precisión: Ingeniería experimental, fotogrametría, topografía, etc.; sea:

6. Mínima constante
7. Regular parcial
8. Regular constante
9. Máxima parcial
10. Máxima constante

FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO

01 Subfactor Medio Ambiente

Definición

Este subfactor se refiere a las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, que pueden ser más o menos molestas que otras.

Grados.

El trabajo se realiza bajo una buena iluminación, ventilación, distribución adecuada del área de trabajo, etc. en grado:

1. Mínimo
2. Máximo

Existe perturbación provocada por ruidos molestos, movimiento de personal inadecuado, maquinaria especial de trabajo, etc. en grado:

3. Mínimo
4. Máximo

Molestias ocasionadas por condiciones atmosféricas directas en el área de trabajo, en grado:

5. Mínimo
6. Máximo

Efectuar trabajos a la intemperie o bajo condiciones negativas en cuanto a higiene y salubridad se refiere, en grado:

7. Mínimo
8. Máximo

Efectuar trabajos en lugares extremos en cuanto a condiciones atmosféricas se refiere, en grado:

9. Mínimo
10. Máximo

63 Subfactor Riesgos

Definición

Se refiere a aquellas condiciones bajo las cuales se desempeña el trabajo, las que pueden ocasionar posibles accidentes, peligros y magnitud de lesiones.

Grados.

Las funciones del puesto implican riesgos menores, tales como: Rasguños, cortadas ligeras, quemaduras ligeras, etc.

1. Ocasionalmente
2. Constantemente

Existe la posibilidad de accidentes ligeros tales como: Laceraciones - menores, quemaduras de primer grado, etc.

3. Ocasionalmente
4. Constantemente

El puesto expone a la posibilidad de accidentes como: Caídas a nivel, quemaduras de segundo grado, etc.

5. Ocasionalmente
6. Constantemente

El puesto expone a sufrir accidentes graves con riesgos a quedar - - - - -

7. Ocasionalmente
8. Constantemente

El puesto expone a sufrir accidentes con riesgo a perder la vida.

9. Ocasionalmente
10. Constantemente

FACTOR APTITUDES

ANEXO 7

Subfactor Instrucciones 13

Grados	Valor
1. Leer y escribir, así como conocer las operaciones básicas de aritmética	13
2. Para el desarrollo correcto del puesto, es necesario haber terminado la primaria	26
3. Para el desarrollo correcto del puesto se requiere haber terminado la secundaria, o bien, el nivel académico equivalente (comercio, carreras técnicas, etc.)	39
4. El puesto requiere haber terminado la preparatoria, vocacional, o bien el nivel académico equivalente (carreras técnicas, etc.)	52
5. El puesto requiere tener incompleto el ciclo profesional, o bien poseer los conocimientos informales equivalentes o el nivel académico equivalente.	65
6. Para el desarrollo del puesto es necesario haber terminado el ciclo profesional, o bien poseer los conocimientos informales equivalentes.	78
7. El puesto requiere además de haber terminado el ciclo profesional, poseer el título correspondiente.	91
8. El puesto requiere tener una especialización (postgraduado), o bien poseer los conocimientos informales equivalentes.	104
9. El puesto requiere tener una maestría, o bien poseer los conocimientos informales equivalentes.	117
10. Para desarrollar el puesto es necesario tener un doctorado, o bien poseer los conocimientos informales equivalentes.	130

Subfactor experiencia 12

Fuera de la institución es algún puesto similar. 6

Grados	Valor
1. de 1 mes a 1 año	6
2. De 1 año a 2 años	12
3. De 2 años a 3 años	18
4. De 3 años a 4 años	24
5. De 4 años a 5 años	30
6. De 5 años a 6 años	36
7. De 6 años a 7 años	42
8. De 7 años a 8 años	48
9. De 8 años a 9 años	54
10. De 9 años en adelante	60

Dentro de la Institución tiempo suficiente para conocer el puesto. 6

Grados	Valor
1. De 1 mes a 1 año	6
2. De 1 año a 2 años	12
3. De 2 años a 3 años	18
4. De 3 años a 4 años	24
5. De 4 años a 5 años	30
6. De 5 años a 6 años	36
7. De 6 años a 7 años	42
8. De 7 años a 8 años	48
9. De 8 años a 9 años	54
10. De 9 años en adelante	60

Subfactor Iniciativa 9

Grados.		Valor
La naturaleza de las tareas propias del puesto:		
Exige sólo la iniciativa normal a todo el trabajo, en grado:	1 Mínimo	9
	2 Máximo	18
Exige pensar mejoras en métodos y procedimientos para su trabajo, en grado:	3 Mínimo	27
	4 Máximo	36
Exige pensar ocasionalmente en el mejoramiento y diseño de métodos y procedimientos de trabajo para varios puestos, en grado:	5 Mínimo	45
	6 Máximo	54
Tiene como parte esencial, pero parcialmente el mejoramiento y diseño de métodos, procedimientos y nuevos sistemas de trabajo para varios puestos en grado:	7 Mínimo	63
	8 Máximo	72
Está dedicado total y esencialmente a las labores de creación y diseño de nuevos sistemas, formas, procedimientos y métodos de trabajo para varios puestos, en grado:	9 Mínimo	81
	10 Máximo	90

Subfactor Criterio 11**Grados.****Valor**

Al desarrollar las actividades propias del puesto toma decisiones de poca importancia, es decir, éstas no se reflejan al terminar dichas actividades.

- | | |
|-------------------|----|
| 1. Ocasionalmente | 11 |
| 2. Constantemente | 22 |

Para desarrollar adecuadamente un trabajo, está autorizado a tomar decisiones de regular importancia.

- | | |
|-------------------|----|
| 3. Ocasionalmente | 33 |
| 4. Constantemente | 44 |

Para el adecuado desarrollo de su trabajo, es necesario tomar decisiones importantes sobre la marcha, con objeto de definir eventualidades que se presenten.

- | | |
|-------------------|----|
| 5. Ocasionalmente | 55 |
| 6. Constantemente | 66 |

Para desarrollar adecuadamente su puesto, debe tomar decisiones de mucha importancia acerca de los trabajos desarrollados en su área.

- | | |
|-------------------|----|
| 7. Ocasionalmente | 77 |
| 8. Constantemente | 88 |

Para el adecuado desarrollo de su puesto, debe tomar decisiones de importancia capital acerca de los trabajos desarrollados en su área.

- | | |
|--------------------|-----|
| 9. Ocasionalmente | 99 |
| 10. Constantemente | 110 |

FACTOR RESPONSABILIDAD

Subfactor por Equipo y Materiales 4

Grados.				Valor	
De \$	100	a \$	1,000	1. Ocasionalmente 2. Constantemente	4 8
De \$	1,000	a \$	10,000	3. Ocasionalmente 4. Constantemente	12 16
De \$	10,000	a \$	100,000	5. Ocasionalmente 6. Constantemente	20 24
De \$	100,000	a \$	1,000,000	7. Ocasionalmente 8. Constantemente	28 32
De \$	1,000,000 en adelante			9. Ocasionalmente 10. Constantemente	36 40

Subfactor por Trámites 7

Grados.

Valor

Por la naturaleza del puesto los errores en el trabajo pueden causar: un retraso propio afectando el desarrollo de las funciones del puesto. En este grado se encuentran los puestos en que los errores pueden descubrirse con facilidad y que provocarían solamente un retraso mínimo en determinado trámite.

- | | |
|-------------------|----|
| 1. Ocasionalmente | 7 |
| 2. Constantemente | 14 |

Retraso propio y posiblemente también en otros puestos. En este grado se encuentran los puestos en que de no descubrirse los errores, las pérdidas serían mínimas, ya que al revisarse el trámite en otros puestos se detectaría el error.

- | | |
|-------------------|----|
| 3. Ocasionalmente | 21 |
| 4. Constantemente | 28 |

Daño en el trabajo de una sección u oficina. En este grado se encuentran los puestos que necesitan una dedicación especial -- a determinados trámites con el fin de evitar retrasos de importancia.

- | | |
|-------------------|----|
| 5. Ocasionalmente | 35 |
| 6. Constantemente | 42 |

Un perjuicio al trabajo del departamento. En este grado se encuentran los puestos que requieren especial atención en cuanto a su trabajo, ya que los actos o decisiones en éste implican su aprobación.

- | | |
|-------------------|----|
| 7. Ocasionalmente | 49 |
| 8. Constantemente | 56 |

Un daño, afectando el trabajo de la Dirección y con ello posiblemente a la institución. En este grado se encuentran los puestos -- que los actos o decisiones en el desarrollo de su trabajo implican fuertes erogaciones en equipo y materiales, aprobación de preser-

puestos o contratos importantes, o bien en los que se expongan la salud y bienestar físico de personas, al realizarse los trabajos, obras y servicios (desfloculación de cloro en agua potable, cálculos y construcción de obras, servicios médicos, etc.)

9. Ocasionalmente	63
10. Constantemente	70

Subfactor Por Manejo de Información Confidencial 5**Grados.****Valor**

Indirectamente el puesto tiene ingerencia en datos confidenciales. En este grado se encuentran los puestos que al transmitir algunos datos a sus superiores, indirectamente se enteran de estos, más una indiscreción al respecto ocasionaría un daño probable a un puesto.

1. Mínimo 5
2. Máximo 10

El puesto maneja datos confidenciales, los cuales si se divulgan causan daño probable a una sección u oficina. En este grado se encuentran los puestos que tienen conocimiento de autorizaciones, resoluciones, etc.

3. Mínimo 15
4. Máximo 20

El puesto maneja datos confidenciales, los cuales si se divulgan causan daño probable a un departamento. En este grado se encuentran los puestos que deciden tal o cual autorización, resolución, etc.

5. Mínimo 25
6. Máximo 30

El puesto maneja datos confidenciales, los cuales si se divulgan causan daño probable a una dirección. En este grado se encuentran los puestos que manejan datos confidenciales como: Aumentos de Salarios, Bónus, presupuestos, autorizaciones especiales, etc.

7. Mínimo 35
8. Máximo 40

El puesto maneja datos confidenciales, los cuales si se divulgan causan daño probable a la institución. En este grado se encuentran los puestos que por su naturaleza constantemente manejan datos confidenciales a un nivel muy alto.

9. Mínimo 45
10. Máximo 50

Subfactor Por Supervisión 7

Grados.	Valor
1. El puesto dirige y supervisa el trabajo de 1 a 2 puestos	7
2. El puesto dirige y supervisa el trabajo de 3 a 4 puestos	14
3. El puesto dirige y supervisa el trabajo de 5 a 6 puestos	21
4. El puesto dirige y supervisa el trabajo de 7 a 8 puestos	28
5. El puesto dirige y supervisa el trabajo de 9 puestos o más	35
La dirección y supervisión que demanda el puesto es sobre:	
1. Puestos que desarrollan trabajos de rutina.	7
2. Puestos que desarrollan trabajos variados, pero con <u>predo</u> minio a seguir una rutina.	14
3. Puestos que desarrollan trabajos variados y complejos -- localizados en una sola rama de actividades.	21
4. Puestos que desarrollan trabajos variados y complejos -- localizados en una sola rama de actividades y que impli- can constantes cambios de impresiones sobre el desarro- llo de los trabajos.	28
5. Puestos que desarrollan trabajos variados y complejos <u>imp</u> lucrados en varias ramas.	35

Subfactor Por Relaciones o Contactos 6

Grados.		Valor
Mantiene contacto con personal de la Institución, o bien, con público en general, en el suministro ya sea verbal o por escrito.	1. Ocasionalmente	6
	2. Constantemente	12
Mantiene contacto con personal de la Institución, o bien, con público en general en la obtención de colaboración o aportación de datos, en el cumplimiento de las funciones de su puesto.	3. Ocasionalmente	18
	4. Constantemente	24
Mantiene contacto con personal de la Institución, en la integración de planes de trabajo o formulación de proyectos, buscando ordenar esfuerzos.	5. Ocasionalmente	30
	6. Constantemente	36
Tiene relaciones con titulares de las dependencias de la Institución en la coordinación de programas comunes de acción.	7. Ocasionalmente	42
	8. Constantemente	48
Mantiene relaciones con autoridades de la Institución en busca de soluciones a las alternativas generales de los programas de acción de la misma.	9. Ocasionalmente	54
	10. Constantemente	60

FACTOR ESFUERZO

Subfactor Desgaste físico y/o Esfuerzo físico - 3

Grados.		Valor
El trabajo se ejecuta en una posición cómoda	1. Ocasionalmente	3
	2. Constantemente	6
El trabajo se ejecuta generalmente en una posición incómoda.	3. Ocasionalmente	9
	4. Constantemente	12
El puesto se ejecuta en posición incómoda durante períodos prolongados, o requiere mover, empujar y levantar cuerpos ligeros.	5. Ocasionalmente	15
	6. Constantemente	18
El trabajo se ejecuta en posición incómoda durante períodos prolongados y bajo condiciones difíciles, o requiere mover, empujar y levantar pesos de 15 a 30 Kgrs.	7. Ocasionalmente	21
	8. Constantemente	24
El puesto requiere mover, empujar y levantar material de 30 Kgrs. en adelante	9. Ocasionalmente	27
	10. Constantemente	30

Subfactor Esfuerzo Mental 8

Grados,

Valor

Si el carácter de su trabajo es rutinario, el esfuerzo mental necesario sobre el mismo es:

1. Mínimo 8
2. Máximo 16

Si el carácter de su trabajo tiene predominio a la rutina, es decir que sigue una misma línea de actividades con pocas -- variaciones, la concentración mental sobre el mismo es:

3. Mínimo 24
4. Máximo 32

Si el carácter de su trabajo no tiene predominio a la rutina o a la no rutina, es decir que desarrolla trabajos variados, la concentración mental necesaria de aplicar sobre el mismo es:

5. Mínimo 40
6. Máximo 48

Si el carácter de su trabajo tiene predominio a la no rutina, es decir que desarrolla trabajos variados tales como: investigaciones, análisis, proyectos, etc., la concentración mental necesaria sobre el mismo es:

7. Mínimo 56
8. Máximo 64

Si el carácter de su trabajo no es rutinario, es decir que desarrolla trabajos muy variados tales como: Control, Implantación de Sistemas, Investigaciones, etc., la concentración mental -- necesaria sobre el mismo es:

9. Mínimo 72
10. Máximo 80

Subfactor Esfuerzo Visual 5

Grados.

Valor

Si las funciones de su puesto se refieren fundamentalmente a trabajos sencillos, reportes, operaciones aritméticas, etc. la aplicación visual sobre los mismos es:

1. Mínima Constante	5
2. Regular Parcial	10
3. Regular Constante	15
4. Máxima Parcial	20
5. Máxima Constante	25

Si las funciones de su puesto se refieren fundamentalmente a trabajos de precisión tales como: Ingeniería experimental, fotogrametría, topografía, proyectos, etc. la aplicación visual sobre los mismos es:

6. Mínima Constante	30
7. Regular Parcial	35
8. Regular Constante	40
9. Máxima Parcial	45
10. Máxima Constante	50

FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO

Subfactor Medio Ambiente 5

Grados.

Valor

El trabajo se realiza bajo una buena iluminación, ventilación y distribución adecuada del área de trabajo, en grado:

1. Mínimo 5
2. Máximo 10

Existe perturbación propiciada por ruidos molestos, movimientos inadecuados de personal, maquinaria especial de trabajo, etc. - en grado:

3. Mínimo 15
4. Máximo 20

Existen molestias ocasionadas por condiciones atmosféricas -- directas en el área de trabajo, o bien requiere de permanecer periódicamente de guardia fuera del horario normal de trabajo a fin de tomar resoluciones inmediatas a posibles eventualidades (desbaratamiento, averías, etc.)

5. Mínimo 25
6. Máximo 30

El puesto requiere efectuar trabajos fuera del centro de residencia por períodos prolongados, o bien trabajos a la intemperie -- bajo condiciones negativas en cuanto a higiene y salubridad se -- requiere, en grado:

7. Mínimo 35
8. Máximo 40

El trabajo se efectúa en lugares extremos en cuanto a condiciones atmosféricas se refiere en grado:

9. Mínimo 45
10. Máximo 50

= 200 =

Subfactor Riesgos 3

Grados	Valor
Las funciones y actividades del puesto requieren del uso de materiales, equipos o instrumentos cuyo empleo implica riesgos menores tales como rasguños, cortadas ligeras, quemaduras leves, etc.	1. Ocasionalmente 5 2. Constantemente 10
En el desarrollo del trabajo existe la posibilidad de sufrir accidentes ligeros tales como: Luxaciones ligeras, quemaduras de primer grado, etc. (Trabajos de campo, reparaciones mecánicas, trabajos de laboratorio, etc.)	3. Ocasionalmente 15 4. Constantemente 20
El puesto expone a la posibilidad de sufrir accidentes tales como: caídas de nivel, intoxicaciones, quemaduras de 2o. grado, etc. (Trabajos que requieren desplazarse sobre niveles altos, trabajos de laboratorio, etc.)	5. Ocasionalmente 25 6. Constantemente 30
El puesto expone a sufrir accidentes mayores con riesgo a quedar lesionado. (Trabajos con maquinarias grandes de uso peligroso; puestos que por sus funciones requieren viajar transportándose tanto en vehículos terrestres como aéreos, etc)	7. Ocasionalmente 35 8. Constantemente 40
El puesto expone a sufrir accidentes mayores con riesgo a perder la vida. (Trabajos en obras, con maquinaria grande y de uso peligroso; y puestos que requieren viajar y desplazarse tanto en vehículo terrestre como aéreo, etc.)	9. Ocasionalmente 45 10. Constantemente 50

CONCLUSIONES

De acuerdo con lo expuesto en la presente tesis, podemos decir que la labor del Psicólogo del trabajo tiene un amplio campo de acción, no solamente en el terreno estricto que la palabra "Psicología" podría determinar en su acepción más generalizada.

Como hemos podido observar, la problemática que engendra la relación Hombre-Trabajo, en el comportamiento humano, presenta una infinidad de posibilidades; muchas de las cuales pueden resolverse exitosamente mediante la aplicación de las técnicas que la Psicología del Trabajo desarrolla diariamente en la práctica.

Esto determina que el nivel de participación de los Psicólogos del trabajo dentro de los procesos administrativos, laborales, industriales y de relaciones humanas, deba ser mayor día con día; ya que estos procesos tienen terrenos propicios a la aplicación de las técnicas psicológicas, sin que ello quiera decir que el psicólogo invada áreas o especialidades ajenas a su profesión, por la simple razón de que en ellas presenta el comportamiento humano dentro de la relación Hombre-Trabajo.

El Psicólogo del Trabajo, de acuerdo con las condiciones específicas de cada caso, debe estar inmerso dentro de la problemática que significa determinado proceso industrial, laboral o administrativo, ya que cada uno de estos genera problemas particulares, los cuales para su resolución requieren de un conocimiento preciso que permita evaluar todas y cada una de las variables que influyen en él.

En cualquier tipo de trabajo en el que el factor humano es determinante, el Psicólogo del Trabajo debe formar equipo con aquellos otros -- profesionales y técnicos que tienen a su cargo tanto los procesos administrativos como los de producción, porque precisamente el éxito de todo trabajo radica sin duda, en un sensato equilibrio de los factores técnicos y humanos.

La participación del Psicólogo del Trabajo en los proyectos y decisiones administrativas y técnicas dentro del proceso de producción, puede aportar los elementos necesarios para una evaluación equitativa de la relación Trabajo-Hombre que estas implican. Esto supone un conocimiento y práctica constante dentro de los procesos de modo que la participación del Psicólogo pueda ser efectiva dentro de un equipo de profesionales en cada especialidad en particular.

De acuerdo con esta línea de participación, es que se ha desarrollado el presente trabajo.

El Análisis y Valuación de Puestos es una técnica administrativa como se ha descrito anteriormente sirve de instrumento para conocer con precisión los recursos humanos y administrativos con los que cuenta una determinada empresa o institución para su funcionamiento. Sin embargo, es también un proceso en el cual múltiples factores psicológicos influyen determinadamente, tanto en su desarrollo como en los resultados del mismo. El tomar en consideración las reacciones humanas y sus variables de comportamiento en las diversas etapas del estudio, fue una labor

en la que la participación del Psicólogo del Trabajo tuvo gran importancia.

Dentro de estas labores, podemos destacar las siguientes:

- Durante la determinación del material para la obtención de la información necesaria al estudio, se contempló la necesidad de dar un enfoque humano a la encuesta de modo que propiciara la confianza y participación espontánea del personal. Para el logro de esta fin, se elaboró un cuestionario de datos socioeconómicos, en el cual se solicitaron datos personales de cada empleado; logrando con ello hacerlo sentir que la institución, además de interesarse por su puesto, lo hacía también por su persona y sus condiciones de vida. Este cuestionario se utilizó como una introducción a la encuesta de valoración, logrando con ello crear una atmósfera de confianza, propicia para obtener una información confiable en los cuestionarios aplicados posteriormente.
- En la elaboración del cuestionario de valoración, fue necesario seleccionar los factores y subfactores que, al mismo tiempo que proporcionarían los datos necesarios para conocer las características de cada puesto, permitirían determinar las cualidades y aptitudes necesarias para desarrollarlo adecuadamente. La determinación de los factores y subfactores correctos, permitió obtener los elementos necesarios para el posterior desarrollo de proyectos tales como:

- Perfil psicológico de los puestos
 - Programas de ascensos y promociones
 - Programas de incentivos
 - Programas de capacitación y actualización
- Para obtener una valoración de los factores y subfactores establecidos, que satisficiera, por un lado las accesibilidades de trabajo de cada puesto y por otro el anhelo de equilibrio y equidad por parte del personal, que los desempeña, se integró un comité de valoración formado, tanto por los directivos de las diferentes áreas que integran la institución como por un número de empleados que representarían al personal, logrando con esto un sentimiento de participación, no sólo en el proceso de captación de información sino también en el de valoración de la misma.
- Durante las etapas de reclutamiento, selección y capacitación del personal eventual que debería llevar a cabo las entrevistas y el análisis de la información del estudio, la participación del psicólogo fue fundamental, ya que esta labor comprendió la determinación, del perfil psicológico necesario al desarrollo del puesto. Esto, a su vez, implicó la selección, aplicación y calificación de la batería de pruebas correspondiente, así como de entrevistas personales para conocer las formas de relación humana de los aspirantes. Posteriormente se procedió a la

capacitación del equipo de analistas formado, tanto en los aspectos técnicos que el estudio demandaba como en los de relaciones humanas, trato personal y de sensibilización que las entrevistas requerirían para lograr una obtención óptima de la información necesaria.

- Antes de proceder a las entrevistas y recolección de la información, se consideró pertinente el sostener pláticas con cada uno de los directivos de las diversas áreas, con el objeto de hacerlos participar en el proceso de sensibilización de su personal con respecto a la importancia y beneficios que la valoración de personas podría aportar, esto tuvo como fin el aumentar la confianza y conocimientos del personal con respecto al estudio al provenir la información y motivación directamente de sus jefes y directivos.

- A pesar de las provisiones a posibles contratiempos, derivadas de las variables de comportamiento del personal con respecto a la realización del estudio, algunas dificultades se manifestaron durante la recopilación y análisis de la información, como ya se ha señalado anteriormente, estas fueron entre otras:

- Rechazo a recibir a los analistas
- Apatía y oposición del personal a contestar los cuestionarios
- Falta de conocimiento, por parte del personal entrevistado, de los datos solicitados
- Información incompleta o distorsionada

Estas anomalías se trataron de ir subsanando conforme se presentaron a lo largo del desarrollo del estudio, recurriendo a los medios que se consideraron más adecuados a cada caso.

Ahora bien, una vez que hemos destacado la participación del psicólogo en el desarrollo del estudio de Análisis y Valoración de Puestos, el paso necesario siguiente en las presentes conclusiones es el de referir los logros que el trabajo realizado aporta al campo de la psicología del trabajo.

Como es lógico pensar, dadas las condiciones y características del trabajo que refiere la presente tesis, los resultados obtenidos en este aspecto se derivan de la esportividad y la práctica de la ejecución del estudio. Además la posibilidad de utilizar los resultados en el campo de la administración, enfocándolos a la aplicación de las técnicas de la psicología que los complementan y posteriormente, el llevarlas a cabo y aplicar las proporcionaron resultados muy satisfactorios a la institución.

En el capítulo anterior nos hemos referido a los instrumentos resultantes del estudio: el Manual de Puestos y el Tabulador de sueldos. Ambos documentos contienen la información necesaria para conocer la cantidad de puestos que cubren los campos de trabajo que abarca el funcionamiento de la institución. Asimismo, ofrecen una descripción detallada de los objetivos, funciones y actividades que se desarrollan en cada uno y proporcionan la estructura de los mismos en lo que se refiere a los niveles, categorías y sueldos.

En base a esta información es posible el llevar a cabo una estructuración mejor y más precisa de los procedimientos de Selección y Contratación de personal, ya que al conocer con exactitud la descripción y funciones del puesto, es posible desarrollar en forma congruente y correcta el perfil psicológico correspondiente. Asimismo es posible el determinar con justicia el nivel y categoría que correspondía a las cualidades y aptitudes del nuevo empleado. También crea la posibilidad de proporcionar una inducción adecuada al personal contratado, mostrándole con claridad el panorama detallado de las funciones, actividades y responsabilidades de su puesto.

La información obtenida proporciona también los elementos necesarios para la estructuración e instrumentación de programas de capacitación y actualización en las diferentes áreas de acción abarcadas por los puestos, como una forma de elevación del nivel de conocimientos y experiencia de los empleados; posibilitando así el ascenso de niveles, el cual podrá estar regido por un programa de ascensos y promociones basado en los mismos principios.

Es posible también el tomar la información como una guía que oriente el criterio en la información y aplicación de programas de calificación de méritos.

Con esto podemos dar por concluida la presente tesis, esperando que los procedimientos y experiencias en ella referidos sirvan a más de aquellas personas que desean en el futuro llevar a cabo proyectos similares.

BIBLIOGRAFIA

- Agustín Reyes Ponce
El análisis de puestos
Edt. LIMUSA WILLEG
México, 1971.
- Agustín Reyes Ponce
Administración de Personal II
Edt. LIMUSA WILLEG
México, 1972.
- Antonio D. Ciancetta
Teoría computativa para ver-
ificaciones objetivas de puestos
Edt.
- Comisión Nacional Mixta
Escalafora.
Secretaría de Educación Pública
Manual para descripción, --
análisis y evaluación de --
puestos.
México, 1970
- Sindicato Nacional de Trabajadores
de la Educación
Eileen E. Glaszill y Clarence V. Brown
Psicología Industrial
Edt. Letras, S.A.
México, 1959
- Federico Martino Sillis
Técna de Análisis y Valua-
ción de puestos del Sector
Público.
Cuadernama Impresos
México 1970.
- George B. Terry
Principios de Administración
Edt. C.E.C.S.A.
México 1971.
- J.A.C. Brown
La psicología social en la
Industria.
Edt. Fondo de Cultura --
Económica
México, 1975

Jaime Grados E., Ma. Eugenia
Gutiérrez y Roberto Pérez S.

Historia de la Psicología del
Trabajo (Apuntes)
U.N.A.M. Facultad de Psi-
cología
México 1975.

Laurence Slegel

Psicología Industrial
Edn. C.E.C.S.A.
México, 1972.

Norman R. F. Maier

Psicología Industrial,
Edn. RIALP, S.A.
Madrid, 1971

Rafael J. Hernández

Análisis y Valoración de
Puestos
Edn. I. B. I.,
México, 1971

Verner V. Allil

Introducción a la Psicología
Edn. Fondo de Cultura Eco-
nómica,
México, 1970

F. Latham H. D.

Valoración de Puestos
Edn. C.E.C.S.A.
México, 1975

Roger M. Bellows

Psicología del Personal en la
Industria y los Negocios
Edn. Diana, S.A.
México 1966

Joseph Tiffin y Ernest J.
McCormick

Psicología Industrial
Edn. Diana, S.A.
México, 1963

Nórberto Agromonte Mier

Apuntes de Clase para el
curso de Teoría de la Ad-
ministración
México, 1965