

301807

3
2ej



Universidad del Valle de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
U. N. A. M.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA APLICACION DEL ANALISIS DE PUESTOS
EN UNA INSTITUCION DE CREDITO

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
ELSA CARDENAS ESTRADA



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

CAPITULO I.	EL ANALISIS DE PUESTOS.....	1
1.1.	Antecedentes Históricos.....	2
1.2.	Sección Primera del Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organización Auxiliares.....	5
1.3.	Generalidades.....	21
1.4.	Necesidades que debe satisfacer.....	22
1.5.	Definición de Análisis de Puestos y Terminología Básica	24
1.6.	Objetivos.....	27
1.7.	Su Técnica.....	28
1.8.	Aplicación y Finalidad del Análisis.....	30
1.9.	Beneficios para la Institución de Crédito y su personal.....	31
1.9.1.	Una correcta selección y Contratación del personal.....	31
1.9.2.	Realizar Técnicamente las entrevistas de selección, ajuste y resolución de problemas afines.....	32
1.9.3.	Formular o perfeccionar las líneas o canales de ascenso..	32
1.9.4.	Evitar interferencias en el mando y fuga de responsabilidades.....	32
1.9.5.	Organización y métodos.....	32
1.9.6.	Valuación de puestos.....	32
1.9.7.	Jerarquización adecuada de puestos y sueldos.....	33
1.9.8.	Beneficios para el Personal..	33
1.9.9.	Conocimiento de las actividades propias de cada puesto...	33
1.9.10.	Inducción del Trabajador.....	33
1.9.11.	Evaluación del Desempeño.....	34
1.9.12.	Entrenamiento y capacitación del personal.....	34

	Pág.
1.10. El Análisis de Puestos Ejecutivos.....	34
CAPITULO II. METODOS PARA ESTUDIAR LOS PUESTOS..	38
2.1. Señales de pista y especificaciones del puesto.....	42
2.2. Clasificación de las obligaciones y tareas del puesto ..	45
2.3. Metodología centrada en el comportamiento.....	47
CAPITULO III. LA DESCRIPCION DE PUESTOS	58
3.1. Definiciones	59
3.2. Elementos que integran la Descripción de Puestos	60
3.3. Clasificación de la Descripción por su forma escrita....	62
3.4. Organización para Descripción de Puestos.....	63
3.5. Principios que rigen la elaboración de las Descripciones y Requerimientos.....	64
3.6. Requisitos de Estilo	66
3.7. Conservación y Revisión.....	67
3.8. Usos de la Descripción de Puestos.....	68
3.9. Beneficios	71
3.10. Ventajas que presentan las Descripciones de Puestos en la Institución de Crédito....	74
CAPITULO IV. EL ANALISIS DE PUESTOS APLICADO EN UNA INSTITUCION DE CREDITO.....	80
4.1. Institución de Crédito.....	81
4.2. Cuestionario	84
4.3. Descripción de puestos en una Institución de Crédito.....	89
CONCLUSIONES	104
BIBLIOGRAFIA	107

I N T R O D U C C I O N .

En nuestra nación, como en el resto del mundo, el hombre se preocupa siempre por la solución de problemas que le atañen y con justificada razón busca, apoyándose en los recursos con que cuenta, dar solución a éstos, -- para asegurar tanto su futuro como su supervivencia.

La ciencia y la tecnología son solución que no se puede negar a las carencias y necesidades de México, que como país subdesarrollado debe unirse a la constante evolución de los países desarrollados que hacen posible una racional implementación de técnicas y conocimientos en todos los campos de la Economía.

Toda actividad económica requiere de una productividad constante y permanente que satisfaga las necesidades del mercado y que a la vez, cumpla con los objetivos humanamente necesarios en nuestra sociedad.

Como hemos aceptado que los recursos humanos, técnicos y materiales son limitados en su existencia, estamos conscientes de la responsabilidad que adquirimos en el buen manejo de los mismos, para que, de esta manera, se logren todo tipo de satisfactores destinados a la sociedad de la que formamos parte.

La Administración nos da la pauta y nos indica el -

camino que nos garantiza el éxito de nuestro esfuerzo, y si en el desarrollo de nuestras actividades tenemos presente un proceso lógico y técnicamente establecido que nos oriente y ubique en la realidad, podremos lograr los objetivos fijados.

Por lo tanto, en base a la administración, que se encuadra dentro de un proceso lógico y que encuentra un sustento en la aplicación de diferentes técnicas y ciencias, tiene el objetivo de aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales, de tal modo que éstos nos proporcionen los beneficios esperados que nos permitan seguir ofreciendo los satisfactores que la sociedad demanda.

De acuerdo con la corta experiencia de nuestra carrera profesional y con la preparación obtenida durante la carrera de Administración, nos ha interesado, sobre todo, el estudio de aquel curso que toda empresa necesita y que es vital para que ésta alcance un sitio dentro de la sociedad a la cual sirve y cuyo objetivo fundamental es el de proporcionar aquellos satisfactores que han de darle bienestar; nos referimos al elemento humano, el cual por su dignidad tiene derecho a que se le brinden los medios suficientes para que logre desarrollar sus potencialidades como hombre servidor de la sociedad.

Dentro de la Administración General, podemos identificar a una rama que se preocupa por la optimización de la eficiencia del personal de la empresa, y que se denomina Administración de Recursos Humanos, la cual -- consideramos como el proceso administrativo aplicado a la optimización y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, las aptitudes, etc., de los miembros de la organización empresarial.

La Administración de Recursos Humanos desarrolla - una serie de funciones como son:

- (A) Reclutamiento
- (B) Selección
- (C) Contratación
- (D) Inducción
- (E) Capacitación
- (F) Desarrollo de Personal
- (G) Descripción de Puestos
- (H) Análisis de Puestos
- (I) Valuación de Puestos
- (J) Administración de Sueldos y Salarios
- (K) Calificación de méritos

En las cuales se basa para lograr los objetivos que

se propone. Para objeto de este estudio, nos enfocamos - al Análisis de Puestos, ya que es preocupación constante de la empresa moderna, el contar con personal eficiente- para el desarrollo de sus funciones, así como definir la posición, funciones y responsabilidades de cada puesto -- dentro de la estructura orgánica de la empresa.

Por lo tanto, el presente trabajo tiene como propó- sito fundamental contribuir, en la medida de lo posible, al esfuerzo que la Institución de Crédito ha venido desa- rrollando con el fin de administrar eficientemente los - recursos de que dispone para cumplir con las funciones - que le han sido encomendadas.

Dicho esfuerzo se ha orientado a generalizar aque- llas soluciones que han acreditado su eficacia, así como a realizar los ajustes indispensables que permitan evi- tar las duplicidades y simplificar estructuras, de modo -- que se cuente con un aparato administrativo eficaz.

C A P I T U L O I

EL ANALISIS DE PUESTOS

CAPITULO I

EL ANALISIS DE PUESTOS

1.1. Antecedentes Históricos del Análisis de Puestos.

"El análisis de puestos tiene su origen en los estudios de Tiempo y Movimiento desarrollados por Frederick - Winslow Taylor en el año de 1891, los cuales consistieron precisamente en la producción de una unidad, siguiendo -- los pasos desarrollados, así como el tiempo en que se realizaban, ya que su objetivo era determinar un tiempo base de producción" (1).

"Nadie le daba importancia a los estudios realizados por Taylor, hasta que se publicó su libro en 1911 llamado "Shop Management", por lo que es considerado como uno de -- los indicadores del movimiento que crece continuamente... .." (1).

"Entre los años 1909 y 1910 es realizado por E.O. --- Griffenhagen un estudio de las funciones de un puesto. Participó en las primeras aplicaciones del Análisis de --

(1) López Correa Sergio.- "Manual para el Establecimiento de un Sistema de Análisis y Valuación de Puestos en un -- Organismo Descentralizado: Sistema de Transporte Colectivo (Metro)".- Tesis. 1978.- México, D.F. Pag. 182.

Puestos en la industria, el cual consistió en impresión y publicación de descripciones de algunos trabajos. Posteriormente siguieron algunos bancos y sociedades de seguros".

"Al principio de esta innovación, se pidió a los jefes de departamento que dieran las características del personal que necesitaban, sin embargo, a los encargados de la contratación no les dió buen resultado este sistema y optaron por la entrevista directa sobre los supervisores y obreros sobre el trabajo que realizaban. A instancias de lo anterior, se redactaron descripciones de los trabajos, siendo esto una consecuencia de la entrevista, con las cuales se fueron formando expedientes para cada una de las clases de puestos existentes".

"Al inicio de la Primera Guerra Mundial, se presenta en una forma más real la igualdad de salarios, ya que la falta de personal capacitado, así como la dificultad de obtener empleados, hizo que la adopción del Análisis de Puestos fuera necesaria para los empresarios".

"En un principio los obreros y patrones se mostraban reacios sobre todo estos últimos, argumentando que el llevarlo a la práctica era muy costoso".

"Sin embargo, durante la Segunda Guerra Mundial, se dieron cuenta tanto industriales como trabajadores, de la necesidad de llevar a cabo esta técnica, englobándola en la Administración de los Recursos Humanos.

Frente a las exigencias de absorción y de calificación de millones de personas en producción bélica durante la última guerra, la War Manpower Commission --- adoptó oficialmente el análisis de tareas y lo recomendó a todas las empresas. En Europa la racionalización de la dirección de personal, hasta hace poco dedicada casi, exclusivamente a los problemas de orden administrativo legal y de la asistencia legal, fue favorecida por una pluralidad de causas: las relaciones entre empresas americanas y europeas, la actividad de la OECE y de la Agencia Europea de Productividad, el florecimiento de los estudios en el campo de la psicología y de la sociología industrial, la expansión de las empresas " (2).

(2) Ferttonati Mario.- Biblioteca Desuto de Dirección y Organización.- "Análisis y Valuación de Tareas"-Tomo II. Ediciones Desuto .- Bilbao, España.-1981. Pág. 78.

La O.I.T. ha reconocido oficialmente el análisis de tareas y lo aconseja a los países miembros de ella.

En Alemania, a finales del siglo pasado, eran utilizados los llamados "índices de tareas" redactados en un estilo análogo al de los análisis de tareas.

En la actualidad gran cantidad de empresas están -- interesadas por el Análisis de Puestos de todos los sectores y de todas las dimensiones. En México se ha evolucionado en estas técnicas, utilizándola empresas de diversos rubros.

- 1.2. "Reglamento de Trabajo de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones --- Auxiliares ..." (3).

SECCION PRIMERA

Capítulo I

Del personal de las Instituciones de Crédito y Organizaciones auxiliares.

Artículo 10. Quedan sujetos al presente reglamento:

(3) Cavazos Flores Baltazar.- "Ley Federal del Trabajo"-
Edit. Trillas.- México, 1980.

los empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.

Artículo 2o. Tienen calidad de empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares -- las personas que tengan un contrato individual de trabajo en dichas empresas, trabajen en su provecho de manera permanente un número de horas obligatorio a la semana, y ejecuten las labores bajo su dirección.

Artículo 3o. El personal de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares se clasificará como sigue:

- a) Permanente
- b) Temporal o eventual

El personal permanente estará sujeto a los escalafones y tabuladores de las instituciones u organizaciones, en los términos del Capítulo II de este reglamento.

El personal temporal o eventual, se regirá en -- cuanto a sus obligaciones y derechos, por las estipulaciones de los contratos respectivos y por las disposiciones legales aplicables.

Las instituciones y organizaciones sólo podrán celebrar contratos de trabajo eventuales o temporales, --- cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a -- presentar o cuando tenga por objeto sustituir temporal-- mente a otro empleado.

Si vencido el término que se hubiese fijado en el contrato subsiste la materia del trabajo, la relación que dará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia.

Los empleados eventuales o temporales, tendrán derecho a las prestaciones que establece el presente reglamento, que sean acordes con la naturaleza de su cargo, - de acuerdo con los principios establecidos por la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 4o.- Las instituciones y organizaciones seleccionarán y contratarán libremente su personal, debiendo celebrar contrato individual con cada uno de sus empleados, ajustándose a las prevenciones de este reglamento, y en lo no previsto, a las relativas de las leyes sobre la materia.

Artículo 5o. Todo empleado, para ser admitido al-

servicio de una institución u organización deberá someterse al examen médico que será hecho por el profesionalista a costa de la misma, designe la institución u organización.

Artículo 6o. De acuerdo con las normas que establezca la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, las instituciones y organizaciones deberán mantener un servicio de empleo para cubrir sus necesidades y facilitar la ocupación de su personal, con las siguientes funciones:

a) Centralizar datos sobre vacantes, puestos de nueva creación y solicitudes de empleo;

b) Dirigir a los solicitantes más adecuados por su preparación y aptitudes, hacia los empleos vacantes;

c) Practicar estudios para determinar las causas de desempleo y formular informes que obtengan las bases para una política de pleno empleo en la rama bancaria.

Para prestar ese servicio las instituciones y organizaciones podrán agruparse.

Artículo 7o. No quedan sujetos al presente reglamento, los servicios de los corresponsales y agentes de las

instituciones de crédito, ni los que desempeñan funciones similares a éstos, en virtud de regirse estas actividades por las disposiciones de las leyes mercantiles.

CAPITULO II

ESCALAFONES Y TABULADORES

Artículo 8o. Las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares deberán formar y hacer del conocimiento de su personal, los escalafones respectivos en que este quede clasificado por actividades, categorías y antigüedad.

La Secretaría de Hacienda resolverá cualquier inconformidad relativa a estos escalafones a través de la Comisión Nacional Bancaria.

Artículo 9o. Los puestos que queden vacantes en las instituciones y organizaciones auxiliares serán ocupados por los empleados de la categoría inmediata inferior, siempre que reúnan los requisitos necesarios para el desempeño del puesto. Si hubiere varios, será designado el más capaz; en igualdad de capacidades será designado el más antiguo, y en igualdad de capacidades y antigüedad la designación se hará por sorteo.

Artículo 9o. Bis. En los reglamentos interiores de

trabajo se establecerán criterios objetivos que permitan calificar la capacidad y dedicación de los empleados, a fin de hacer efectivos los derechos escalafonarios, sin perjuicios de la antigüedad, en los términos del artículo anterior.

Independientemente de los derechos escalafonarios, las instituciones y organizaciones establecerán en sus reglamentos interiores de trabajo un sistema de retribución adicional a los sueldos que se fijarán los tabuladores para compensar la antigüedad de los trabajadores, el cual deberá aprobar la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Artículo 10. Los sueldos de empleados se fijarán y regularán por medio de tabuladores que serán formulados por las instituciones y organizaciones de acuerdo con sus necesidades particulares. Dichos tabuladores serán sometidos a la aprobación de la Secretaría de Hacienda, tomará en cuenta al efecto: las condiciones generales de la localidad en que se preste el servicio, la categoría, tanto de la institución u organización como del empleado dentro de ella, y los demás elementos que puedan allegarse para que se fije a cada puesto el sueldo justo, de-

acuerdo con la cantidad, calidad y responsabilidad del trabajo, procurando que, a trabajo igual corresponda salario igual, dentro de cada institución u organización.

CAPITULO III

SALARIOS Y GRATIFICACIONES

Artículo 11. El salario mínimo en las instituciones y organizaciones será fijado de acuerdo con el que rija en la localidad, aumentando en un cincuenta por ciento.

Artículo 12. Con independencia de la participación en las utilidades que perciban los empleados en la forma y términos previstos por la Ley Federal de Trabajo, y por las resoluciones administrativas aplicables, las instituciones y organizaciones tendrán obligación de cubrir a aquéllos actualmente, como mínimo por concepto de aguinaldo, el importe correspondiente a un mes de sueldo, cuando hayan prestado un año completo de servicios, o la parte proporcional cuando no haya alcanzado dicho lapso.

Las cantidades adicionales al mínimo establecido en el párrafo anterior que por concepto de aguinaldo otorguen las instituciones y organizaciones, así como -

otras grafificaciones de carácter regular, crean derechos en favor del trabajador.

Artículo 13. Las prestaciones y gratificaciones que por circunstancias extraordinarias acuerden los instituciones u organizaciones en favor de sus empleados sobre las establecidas en el presente reglamento, no sentarán precedente al respecto.

CAPITULO IV

JORNADAS DE TRABAJO, HORAS EXTRAS, VACACIONES, DESPIDO.

Artículo 14. Los empleados de las instituciones y organizaciones estarán sujetos a trabajar, como máximo, 40 horas a la semana distribuyéndose éstas en la forma que cada una de aquéllas fije, de acuerdo con sus necesidades, y con la aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Los días sábados se considerarán de descanso para los empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, salvo para aquellos que en esos días deban realizar labores de vigilancia o mantenimiento y salvo, para los empleados que, en forma rotatoria, deban hacer guardia para cubrir los servicios indispensables al

público que determine la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. Estos empleados tendrán derecho a recibir, por su trabajo del sábado, una prima equivalente al 25 % sobre el salario diario que corresponda a los días ordinarios de trabajo.

Cuando las labores de la institución u organización lo permitan, éstos podrán, de manera temporal, reducir el número de horas de trabajo obligatorias, pero sin que esas reducciones sienten precedentes de obligación.

Artículo 15. No podrá obligarse a los empleados de las instituciones y organizaciones a trabajar tiempo extraordinario, sino en los casos en que las circunstancias lo ameriten, previa resolución de los funcionarios respectivos, y dentro de los límites que marquen las leyes. Todo tiempo extraordinario trabajado se pagará quincenalmente, contra el recibo correspondiente firmado por el empleado, y no podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces en una semana, debiendo ser cubierto con un 100% más del salario que corresponda a las horas de la jornada diaria.

El tiempo extraordinario que indebidamente exceda de 3 horas diarias o de 9 horas a la semana, será pagado

por las instituciones y organizaciones con un 200% más - del salario que corresponda a las horas de la jornada ordinaria.

Queda prohibido a las instituciones y organizaciones emplear los servicios de las mujeres y menores de -- 16 años en tiempo extraordinario. En caso de violación - de esta prohibición, el tiempo extraordinario se pagará con un 200% más del salario que corresponda a las horas de la jornada ordinaria.

Los empleados no están obligados a prestar sus servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, las instituciones y organizaciones les pagarán, independientemente del salario que les corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.

Las instituciones y organizaciones deberán establecer sistemas de control efectivo, para determinar la jornada de trabajo y el tiempo que laboren sus empleados en exceso de la misma, debiendo la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, vigilar el cumplimiento de esta disposición.

Artículo 16. En los contratos de trabajo se especificará el lugar en que va a trabajar el empleado, y de este lugar no podrá ser removido sin su propio consentimiento, manifestado por escrito.

Esta disposición no tendrá efecto alguno para empleados cuyo contrato de trabajo se refiere a cargos que requieren movilización continua, como inspectores, etc.

Artículo 17.- Las instituciones y organizaciones podrán remover a su personal, de acuerdo con sus necesidades y grado de confianza que tengan en cada empleado. En todo caso, toda remoción debe hacerse a otro puesto en que se disfrute, cuando menos, de igual salario y categoría.

Artículo 18.- Las instituciones y organizaciones deberán formular sus reglamentos interiores de trabajo, cumpliendo con las disposiciones de este reglamento y las demás que le son aplicables.

Dichos reglamentos interiores, así como sus modificaciones, deberán ser sometidos a la aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, sin cuyo requisito carecerán de validez.

El incumplimiento de estas obligaciones no afectará los derechos de los trabajadores y será motivo para -- que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público aplique-- a la institución u organización respectiva, las sanciones a que se refiere el artículo 42.

Las instituciones y organizaciones deberán proporcionar a cada uno de sus empleados un ejemplar de su reglamento interior de trabajo, así como del presente reglamento.

Artículo 19.- Las labores nunca se podrán suspender en las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares y en las dependencias de ambas, sino en las fechas -- que la Comisión Nacional Bancaria autorice. Cualquier -- otra suspensión de labores causará la terminación de los contratos de trabajo de quienes la realicen.

Artículo 19o. bis. En caso de que las instituciones u organizaciones suspendan las labores en fechas distintas a las autorizadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, en los términos del artículo 93 de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, la propia Comisión podrá ordenar la remoción de los funcionarios responsables, de conformidad con lo dis-

puesto en el artículo 91 bis. de la citada ley, o si la gravedad del caso lo amerita, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, independientemente de las sanciones administrativas que procedan, podrá evocar la concesión correspondiente, en los términos del artículo 100, fracción VI, del mismo ordenamiento.

Artículo 20o. Los empleados tendrán derecho a disfrutar de vacaciones anuales en los siguientes términos :

- a) De uno a diez años de servicios, 20 días laborables.
- b) De más de diez a quince años de servicios, 25 días laborables.
- c) De quince años de servicios cumplidos en adelante, 30 días laborables.

Para los efectos de este artículo, no se considerarán laborables los días comprendidos en el reglamento -- que anualmente expida la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, de acuerdo con el artículo 93 de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Los empleados harán uso de sus vacaciones anuales,

dentro de los seis meses siguientes al vencimiento del año de servicios, sin que sean acumulables y sin que -- puedan compensarse con una remuneración.

Cada institución u organización fijará las fechas en que sus empleados disfruten de sus vacaciones, de manera que las labores no sufran perjuicios, a cuyo efecto deberán formular un programa anual.

Las instituciones y organizaciones pagarán a los empleados el sueldo correspondiente al período de vacaciones, antes del inicio de las mismas y les cubrirán -- además, por concepto de prima, un 50 % del sueldo co -- rrespondiente al número de días laborales que comprenda dicho período de vacaciones.

Artículo 21. En caso de despido, las instituciones u organizaciones estarán obligadas a pagar al empleado -- separado, tres meses de sueldo y 20 días por cada año -- de servicios.

Esta indemnización no será cubierta cuando el despido obedezca a violación por parte del empleado, de al guna ley penal, de las leyes sobre trabajo o a faltas -- graves evidentes. En caso de inconformidad por parte del

interesado, recurrirá a la Comisión Nacional Bancaria para que, de acuerdo con lo dispuesto en el capítulo VIII de este reglamento, determine si hubo tal violación o -- falta grave, y la procedencia del despido.

CAPITULO IX

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 43. Con relación a todas las prestaciones en este reglamento en las que se requiera computar la antigüedad de los empleados, deberán reconocerse los servicios ininterrumpidos prestados en distintas instituciones de crédito que pertenezcan a un mismo grupo financiero, integrado de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 99 bis de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Artículo 44. Los empleados de las instituciones y organizaciones, gozarán de las primas de antigüedad a que se refieren los artículos 162 y 50. transitorio de la -- Ley Federal del Trabajo.

Artículo 45. En ningún caso serán renunciables los derechos que establezcan este reglamento y los demás que sean aplicables y que favorezcan a los empleados.

Artículo 46. El incumplimiento de las normas de --
trabajo por los empleados de las instituciones y organi-
zaciones, sólo dará lugar a su responsabilidad civil, -
sin que en caso alguno pueda hacerse coacción sobre su-
persona.

Queda prohibido a las instituciones y organizacio-
nes imponer multas a sus empleados, cualquiera que sea
su causa.

Artículo 47. Aquellos funcionarios que en forma --
reiterada incumplan con los derechos de los empleados,-
se considerarán como no idóneos técnicamente en la fun-
ción que desempeñan y se procederá a su suspensión o re-
moción en los términos del artículo 91 bis de la Ley Ge-
neral de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxi-
liares, previas las formalidades del procedimiento rela-
tivo.

Artículo 48. La Comisión Nacional Bancaria y de -
Seguros cuidará que se revisen en el sector bancario --
los tabuladores de sueldos y demás prestaciones que se-
otorguen a los empleados, cada vez que se presente un -
desequilibrio entre los factores de la producción, a --
fin de armonizar los derechos entre el trabajo y el ca-
pital, tomando en cuenta la capacidad económica de las-

instituciones y organizaciones.

1.3. Generalidades

Las instituciones de crédito que se han tomado como universo para el desarrollo de este trabajo, tienen una diversidad de puestos, los cuales están divididos en áreas específicas, que parten de una serie de divisiones de acuerdo con las funciones que desempeñan, tales puestos se encuentran considerados en una estructura de organización, que sirve de base al área de Administración de Recursos Humanos, para llevar a cabo el estudio y análisis de todos y cada uno de los puestos, con cuyo sistema se mantiene una política actualizada de administración de salarios, evaluación del desempeño, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, etc., base de la planeación de los recursos humanos.

Dentro de los objetivos que se pretenden alcanzar en las instituciones de crédito, con la implantación de un sistema de análisis de puestos, se pueden citar los siguientes: garantizar mediante el establecimiento de este sistema, la optimización del trabajo de cada puesto; obtener mejores métodos de reclutamiento, así como la selección y contratación del personal.

1.4. Necesidades que debe satisfacer.

Es importante hacer notar que la conveniencia de la utilización del análisis de puestos, se advierte en el hecho de que a través del mismo se satisfacen necesidades de diferentes índoles tales como:

NECESIDAD LEGAL.

"La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Asimismo, el artículo 47 fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a su representante, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos" (4).

De las disposiciones antes mencionadas se concluye con toda claridad y precisión, cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y sus modalidades, por que de otra manera se carecería de fundamento para regular las condiciones de trabajo entre contratante y contratado.

(4) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Trillas.-México.-1977.-Pág. 23

NECESIDAD SOCIAL.

"El Hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo si dura 8 hrs. Si a esto agregamos que las 8 hrs. diarias que destina a ello constituyen un 33% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc., y que, por tanto, requerirá que su trabajo -- constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si, por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, - se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la forma de maquinaria productiva. Así, urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar" (5).

NECESIDADES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.

"La eficiencia en el trabajo y la productividad -- son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, -- para llegar a una auténtica división de funciones y a -- una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización" (6).

(5) Opus cit. Pág. 28.

(6) Opus cit. Pág. 28.

1.5 Definición de Análisis de Puestos y Terminología básica.

Hemos recogido diversas definiciones de distintos autores, las que a continuación exponemos:

"El análisis de puestos consiste en definir el puesto y descubrir lo que el puesto requiere en cuanto a comportamiento de los empleados". (7)

"El análisis de puestos es el proceso de reunir, analizar y registrar la información relativa a los puestos, Esta información se registra en las descripciones y especificaciones del puesto". (8)

"El análisis de puestos se define como el proceso de determinación por observación, entrevistas y estudio de las actividades significativas del trabajador de sus necesidades y de los hechos de naturaleza técnica y ambiental que son específicas de cada puesto" (9).

"El análisis de puestos es el estudio crítico de las obligaciones y las operaciones de un puesto" (10).

(7) Dunnette Marvin D. "Selección y Administración de Personal". Serie de Sociología Industrial.-México.-1981 CECSA. Pag. 738.

(8) Churden y Sherman. "Administración de Personal". -- México.- 1978.- Edit. Ceca. Pag. 71,72.

(9) Serie Tecnología Administrativa. "Manual de Adiestramiento y Consulta para el Análisis de Puestos". México.- 1977.- Trillas.- Pag. lll.

(10) Terry Ph, D. George.- "Principios de Administración". México.-1979.- CECSA. pag. 89.

ANALISIS. "Método lógico que consiste en separar - las diversas partes integrantes de un todo, con el fin - de estudiar en forma independiente cada una de ellas, -- así como las diversas relaciones que existen entre las - mismas. Así pues, el análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.), que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condicio-- nes ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado". (11).

DESCRIPCION DE PUESTOS. "Forma escrita en que se - consignan las funciones que deberán realizarse en un --- puesto, esta se puede presentar en forma genérica y especifica". (12).

DESCRIPCION GENERICA. "Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y conside-- rando su función como un todo". (13).

DESCRIPCION ESPECIFICA. "Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su a-- grupación o clasificación pueden hacerse de acuerdo a -- criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc." (14).

(1) Opus cit. Pág. 30 .

(2) Opus cit. Pág. 30 .

(3) Opus cit. Pág. 30 .

(4) Opus cit. Pág. 28 .

LA ESPECIFICACION. "En la especificación se consig-
nan los requisitos mínimos para que el puesto sea efi-
cientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al
trabajador, no están vinculados a una persona determina-
da, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe"
(15).

PUESTO. "Es una agrupación relativamente homogénea
de tareas laborales diseñadas para lograr cierto propósito
esencial y perdurable en una organización" (16).

PUESTO. "Conjunto de operaciones, cualidades, res-
ponsabilidades y condiciones que integran una unidad de
trabajo específica e impersonal" (17).

TAREA. Se le llama a la cuota de trabajo que debe-
realizarse en un tiempo determinado.

CATEGORIA. "Jerarquía que corresponde al puesto --
dentro de los niveles establecidos en la estructura de-
la organización" (18).

REQUERIMIENTOS. "Relación del perfil que deberá sa-
tisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente, -

(15) Reyes Ponce, Agustín.-"El Análisis de Puestos".-Mé-
xico.- 1979.- Editorial LIMUSA.- Pág. 24

(16) Opus cit. Pág. 30 IBID pag. 30

(17) Opus cit. Pág. 32 IBID Pag. 32

(18) Opus cit. Pág. 28 IBID Pag. 28

éstos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores" (19).

DENOMINACION DEL PUESTO. "Término con el que se conoce al cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que expresa la característica esencial del mismo" (20).

1.6. Objetivos.

El objetivo primordial del análisis de puestos, es el definir cada posición de una estructura de organización, así como las funciones, actividades y responsabilidades que le correspondan, considerando además las situaciones en que se llevan a cabo.

Asimismo, es importante mencionar como complemento al citado objetivo, los siguientes:

- Contar con descripciones de trabajo bien definidas para todos y cada uno de los puestos de la organización.
- Contar con una base sólida clara y actual, para la determinación de los niveles de sueldo que proporcionalmente corresponde a cada posición.

(19) Opus cit. Pág.28 IDEM Pag. 28

(20) Opus cit. Pág.28 IDEM Pag. 28

- Servirse de la información generada por el análisis de puestos, como base para la instalación de otros sistemas relacionados con éste y para la realización de estudios o trabajos especiales.
- Señalar los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo o factores semejantes necesarios para desarrollar un determinado trabajo.

1.7. Su técnica.

"La dificultad que existe para precisar el contenido de un puesto obliga a utilizar un sistema para analizarlo, que es en sí la base de esta técnica y requiere fundamentalmente" (21) :

- 1.- Recabar metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.
- 2.- Separar los elementos objetivos, que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- 3.- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes en forma lógica y consignarlos -- por escrito con precisión.
- 4.- Archivar los resultados de los análisis en for-

(21) Romero Betancourt, Samuel Lic.-"La Administración -- de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna".- 1982.- CECSA, Pág. 33,34.

ma tal que se logre su mejor manejo y aprovechamiento.

Por lo que se refiere a la persona encargada de re cabar, clasificar y registrar los datos y la informa--- ción necesarios, se le da el nombre de ANALISTA. Como - es natural, debe entenderse que dicho técnico contará - con la experiencia y capacidad de observación adecuada, mente analítica digna de respeto y facilidad de palabra.

En cuanto a la forma escrita, como deben anotarse - las operaciones y actividades que realice el empleado, - este documento recibe el nombre de DESCRIPCION DE PUES-- TO.

En tanto que la forma en la que se anotan metódica^u mente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabi^l lidad y condiciones de trabajo que implica una labor, - se denomina ESPECIFICACION DE PUESTO.

Asimismo, para llegar a una auténtica división de^u funciones y a una mayor productividad, se requiere empe^z zar con un estudio analítico de trabajo a nivel de los- puestos que integran la estructura de la organización.

En cuanto a la finalidad del análisis de puesto se puede definir con toda claridad y precisión con las pre^u

guntas siguientes:

¿Qué se hace?

Nos dice el tipo de actividades que realizan en el puesto.

¿Cómo se hace?

Explica en qué forma o qué se necesita para efectuar las actividades.

¿Dónde se hace?

Nos explica el lugar dónde se realizan o deben realizarse las funciones.

¿Con qué fin se hace?

Nos determina el fin o motivo por el cual se llevan a cabo las labores, así como también nos señala lo que se espera de esas tareas.

1.8. Aplicación y Finalidad del Análisis.

En el campo de la administración de recursos humanos se considera la técnica del análisis de puestos como la base fundamental para iniciar cualquier intento de tecnificación, toda vez que partiendo de tal base se pueden llevar a cabo otro tipo de estudios tendientes a la determinación de una buena política de salarios, aplicación de evaluación del desempeño, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización y base de planeación de recursos humanos, etc.

Si consideramos al puesto como la unidad básica de trabajo, resulta evidente que a partir de su correcto análisis, se podrán precisar las funciones del mismo y los requisitos necesarios, que se exigen a una persona para poder desempeñar con éxito el puesto al que se adscriba.

Asimismo, a través del estudio de cada puesto se logra conocer las necesidades imperantes en la organización, lo cual permite elaborar planes de acción que eviten problemas posteriores, como es el caso de la rotación de personal que algunas instituciones de crédito afrontan en la actualidad.

1.9. Beneficios para la Institución de Crédito y su Personal.

Con el objeto de hacer más clara la exposición de los beneficios, a continuación se presentarán por separado, por una parte los correspondientes a la institución de crédito y por otra al personal.

BENEFICIOS PARA LA INSTITUCION DE CREDITO.

1.9.1. Una correcta selección y contratación del personal. Con la especificación del análisis se esta

blecerán los requisitos que necesitan reunir los candidatos en un puesto determinado, pudiendo hacer la selección y contratación del "hombre adecuado para el puesto adecuado".

- 1.9.2. Realizar técnicamente las entrevistas de selección, ajuste y resolución de problemas afines. - Quien realice la entrevista, mediante el análisis de puestos, mejorará incuestionablemente sus resultados.
- 1.9.3. Formular o perfeccionar las líneas o canales de ascenso. En cada análisis se establece de que -- puesto se viene y hacia cuales se asciende.
- 1.9.4. Evitar interferencias en el mando y fuga de responsabilidades. Al precisarse quién es el jefe - inmediato en cada puesto y a quiénes más debe reportar y para qué, ayuda a evitar la duplicidad de mando y la fuga de responsabilidades.
- 1.9.5. Organización y métodos. Servirá de base para suministrar información a organización y métodos - en cuanto a: Elaboración de manuales de organización y organigramas, indicando los terrenos en - que estaría justificada una mejora de métodos, - para medir los costos, exigencias presupuesta--- rias, etc.
- 1.9.6. Valuación de puestos. Es elemento básico para poder desarrollar un método de evaluación de ta---

reás que permita la implantación de un sistema de remuneración adecuada y equitativa en la institución, a través del análisis y calificaciones de los diversos factores.

1.9.7. Jerarquización adecuada de puestos y sueldos. La correcta jerarquización de los puestos, favorece a la organización y eficiencia de la misma, evitando desajustes que entorpezcan su funcionamiento.

1.9.8 BENEFICIOS PARA EL PERSONAL.

1.9.9. Conocimiento de las actividades propias de cada puesto. Permite el conocimiento de las actividades que deberá realizar una persona en un puesto-determinado, evitando con ello duplicidad de funciones o cumplimiento ineficaz de las mismas.

1.9.10. Inducción del trabajador. Es conveniente indicar al empleado por escrito las labores que va a desarrollar, para que posteriormente comente lo que no haya entendido, establecer un diálogo con él para aclarar las dudas que pudiera presentar, con lo cual desde el principio el empleado tiene, un conocimiento general sobre el tipo de trabajo que ha de desarrollar.

1.9.11. Evaluación del Desempeño. Servirá de base para calificar a los empleados, en la medida en que se ajustan a las descripciones específicas establecidas en el análisis de puestos, teniendo una guía para las promociones, transferencias, capacitación, etc.

1.9.12 Entrenamiento y capacitación del personal. Las descripciones de los puestos tienen un valor indiscutible en cuanto se refieren a las necesidades de adiestramiento, ya que enumeran los deberes, responsabilidades y cualidades exigidas en el puesto, indican "lo que el trabajador debe hacer" siendo ésta la base de cualquier entrenamiento.

Es importante hacer notar, que los antes detallados beneficios para la institución de crédito y su personal, se determinan principalmente mediante el análisis de cada uno de los puestos que integran la estructura de la organización del Banco.

1.10. El análisis de puestos ejecutivos.

Tiene gran importancia como instrumento de la administración en una institución de crédito, pues el conjunto

to de posiciones ejecutivas forma a la estructura misma de la organización de ésta. Por ello, hacer el análisis de puestos ejecutivos equivale a realizar un estudio de la organización de la empresa. Ya que el Análisis de Puestos Ejecutivos es la técnica básica de la organización.

Su utilidad práctica.

Su utilidad es doble, el análisis de puestos le es indispensable al ejecutivo porque:

- a) Le permite comprender su trabajo en forma completa.
- b) Le señala el objetivo de su puesto.
- c) Le señala y le da a conocer cuáles son las actividades específicas que ese puesto implica, y al mismo tiempo le precisa sus responsabilidades en materia de planeación, organización, integración y control.
- d) Le señala los límites de autoridad y le indica el tipo ésta. (funcional, de línea o de staff)
- e) Le aclara los contactos y relaciones formales que en ese puesto, se mantienen con otros puestos de la organización, señalándole las líneas de responsabilidad hacia arriba y hacia abajo.

Al ejecutivo, en tanto es jefe y dirige el trabajo de sus subordinados, el análisis de posiciones de estos

sirve porque:

a) Le permite resolver el difícil problema de la delegación técnica de autoridad.

b) Le permite delegar técnicamente el trabajo.

c) Le permite supervisar mejor el trabajo de sus subordinados. O sea, vigilarlo, exigirlo y distribuirlo - convenientemente.

d) Le permite calificar los méritos del trabajo de sus subordinados en forma más objetiva.

e) Le permite realizar la valuación de los puestos-subordinados.

f) Es la base indispensable para hacer una selección de su personal subordinado.

g) Le permite adiestrar y desarrollar a sus subordinados en forma más eficiente.

El puesto ejecutivo.

El puesto ejecutivo es la realidad misma que se va a analizar. Para hacer ese análisis, la técnica lo descompone en diversos elementos y los estudia separadamente.

Los elementos más característicos del puesto ejecutivo son los siguientes:

a) Su funcionalidad. Los puestos ejecutivos, se distinguen unos de otros no tanto por las actividades específicas que implican, sino por la función a la que sirven.

Así, por ejemplo, en una empresa puede haber ocho puestos de gerentes, cada uno de ellos sirviendo a una función distinta.

b) Su contenido doble. Todo puesto ejecutivo envuelve dos tipos de actividades distintas: las específicas de cada puesto y las administrativas que son comunes a todas las posiciones ejecutivas.

c) Su autoridad y jerarquía. Las posiciones ejecutivas implican siempre cierto grado de autoridad. Todo aquel que es ejecutivo tiene facultad para tomar decisiones y hacer que éstas se cumplan.

Por ésta razón, los puestos ejecutivos dentro de la empresa guardan una cierta jerarquía entre ellos.

d) Sus relaciones y contactos. Las posiciones ejecutivas implican siempre una serie de relaciones y contactos formales con otros puestos, ya sean superiores o subordinados. La principal entre ellas es probablemente la relación responsabilidad.

e) Los requerimientos del puesto. Indudablemente cada puesto ejecutivo implica una serie de cualidades subjetivas (que pueden ser de experiencia, conocimiento, personalidad, etc.), implicadas en distintos grados según de que se trate.

C A P I T U L O I I .

M E T O D O S P A R A E S T U D I A R L O S P U E S T O S .

"Debido a que muchos de los métodos tradicionales y - ampliamente usados para llevar a cabo análisis de puestos - realmente no proveen del tipo de información que queremos, lo presentaremos sólo brevemente; los métodos que definen - el comportamiento efectivo en el trabajo se consideran --- con mayor detalle" (22).

¿Dónde obtiene información el analista de puestos sobre los mismos? Las fuentes incluyen las siguientes:

- 1.- Información directa o experiencia en el trabajo.-
- 2.- Entrevistas obligatorias con los trabajadores y - con sus supervisores.
- 3.- Juntas con administradores de alto rango y con -- representantes encargados de la función de personal.
- 4.- Cuestionarios o listas de verificación que sean-- llenados en forma obligatoria por los trabajado-- res, sus supervisores u otras personas que conozcan el, puesto.
- 5.- Pruebas psicológicas y calificaciones de los re-- querimientos humanos.

(22) Dunnette Marvin, D.-"Selección y Administración de Personal," Serie de Sociología Industrial, México 1981, - CECSA. Pág. 427.

6. "Otras fuentes disponibles de información, como las -- que se pueden encontrar en la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (parte final), y en el Catálogo Nacional de Ocupaciones.."(23)Inciso II del artículo 153-K, y en la - Comisión Nacional de Salarios Mínimos Generales que aparecen en el Diario Oficial de la Federación cuando se incrementan los salarios mínimos, como en el caso del día 15 de junio de 1982.

Las fuentes mencionadas proporcionan puntos de partida para el análisis de puestos. Básicamente, el primer paso es tratar de tener una idea, a grandes rasgos, de - en qué consiste el trabajo. Nuestro primer supuesto es - que el trabajo es relativamente estático, que se mantiene igual por periodos de tiempo limitados y que no cambia grandemente por situaciones diferentes o por personas diferentes. Como hemos visto, esto es normalmente un punto de vista ultrasimplificado, pero proporciona un -- punto de partida para la mayor parte de las descripciones de los métodos centrados en el puesto (en contras-

(23) Cavazos Flores, Baltazar. "Ley Federal del Trabajo."

te con los métodos centrados en el comportamiento).

Métodos centrados en el Puesto.

La mayor parte de los métodos Centrados en el puesto sólo tienen interés histórico. Su principal propósito es describir con medios gráficos un puesto tan ampliamente como sea posible.

Como lo mencionamos, se refieren al puesto fundamentalmente como entidad estática y tienden a descuidar elementos importantes de la dinámica del mismo.

Descripciones narrativas.

El método basado en el puesto más ampliamente usado, fue aplicado primero a unos cuantos puestos industriales, un poco antes de la Primera Guerra Mundial y usado en forma extensiva durante la guerra por el Comité del Ejército encargado de la clasificación del personal.

El propósito general es describir la naturaleza y amplitud de los trabajos en calidad de consideraciones independientes de las personas que los ejecutan. Se observa -

el trabajo, se entrevista a los trabajadores y se reúnen otras fuentes de información para prescribir las definiciones y descripciones del puesto.

La descripción del trabajo de una ama de casa, que se muestra en la figura 1, es un ejemplo del tipo de registro narrativo que puede resultar con este método.

La búsqueda y el enfoque para encontrar tareas que usan este método promete mucho, simplemente porque nadie ha encontrado una forma de reemplazar la conversación y la observación ordinaria para el análisis de puestos. --- Aún así, las descripciones verbales que se desarrollan -- con tales conversaciones, a menudo son escritas sin cohesión, sujetas a muchas diferencias de interpretación y -- normalmente estandarizadas. Es difícil juntar las implicaciones del comportamiento que provienen de ellas y más difícil aún inferir los rasgos humanos importantes necesarios para hacer el trabajo.

2.1. Señales de pista y especificaciones del puesto

Mientras que una narración se diseña para describir -- un puesto, tal y como existe normalmente, las señales de --

FUENTES DE TRABAJADORES

18. Experiencia. Ninguna Aceptable. Encantadora, zapera, curtidora, Esgrimiencia anterior desconocida. Conocimiento completo del francés, plomo, ballas, ópera, literatura, habilidad para enseñar, esordidos, sirvientes, etc.

19. Datos de adiestramiento. Tiempo mínimo
 (a) Trabajadores sin experiencia Varía
 (b) Trabajadores con experiencia Varía

Adiestramiento	Habilidades específicas de trabajo adquiridas durante el adiestramiento
Adiestramiento en la planta con el empleo Continuo durante el período de empleo	Habilidad para prestar primeros auxilios, servicio médico y tratamiento que se refiere a requesones consideraciones quirúrgicas. Habilidad veterinaria. Habilidad para recoger, lavar paños, planchar camisas, etc., durante 12 horas diarias y aún trabajar hermosa por la noche. Habilidad para hacer el trabajo de carpintería, pintar, electricidad, plomero, virriente, lavadero, cosechero de cañina, C.P., árbitro, diseñador de mojas, cosechero.
Adiestramiento no actual Continuo antes del empleo	
Adiestramiento informal Va-ia	
EN UN Otro Establecimiento general Habilidad para arrearar, encantar y facturar.	
Actividades y "baldías"	

16. Aprendizaje. Formal No. Informal No. Tiempo requerido.....
 18. Relación con otros puestos.
 (a) Promociones, transferencias, etc. Producción de los "tepn." posible producción a fuerza.
 (b) Supervisión recibida General. Extraños. 5. Por. 191140 (101) Título.
 (c) Supervisión dada por No. de subalternos. 5. Título. 191140 (101) Nidos (194, 110, 106) y 191140 (101).

Los siguientes items deben contestarse en Hojas suplementarias.
REQUERIMIENTOS DE REALIZACIÓN

- 16. Responsabilidad (considera los materiales o productos, seguridad para los demás, equipo o proceso, cooperación con otros, instrucción a otros, contacto público, y aspectos semejantes).
 - 17. Conocimiento del puesto (considera el conocimiento del equipo, materiales, procedimientos de trabajo, técnicas y procesos antes del empleo y durante el trabajo).
 - 18. Aplicación mental (considera iniciativa, adaptabilidad, independencia del juicio y actividad mental).
 - 19. Destreza y exactitud (considera la velocidad y el grado de precisión, destreza, exactitud, coordinación, paciencia, cuidado y destreza para la manipulación, operación o procesamiento de materiales, herramientas, instrumentos o grandes unidades).
- COMENTARIOS**
- 20. Equipo, materiales y herramientas: Equipo eléctrico, aspiradora, plomero, trapeador, ceando, máquina de coser, rodillo, fuyos, palo con la cabeza, lavadero, escajo negro y otros instrumentos semejantes, postañón, claturones, cuñeros, lápiz de labios y perfumes.
 - 21. Definición de términos.
 - 22. Comentarios generales.

000 00000

Figura 1

ESQUEMA DE ANALISIS DEL PUESTO

1. Nombre del puesto *Esposa de empleado bancario* a Número *102*

2. Número de empleados *1* b Establecimiento No.

3. Otras formas de llamarla c Fecha *1944*

Esposa d Número de hojas.....

Queridita e Industria *Financiera*

Jefa f Rama *Local*

7. Título del diccionario y código g Departamento *Conyugal*

II. TRABAJO QUE DESARROLLA:

Bajo la supervisión del marido (101) y/o de los niños (104, 105, 106) se hace cargo del hogar. Coloca los recursos. Compra la provisión. Planea, inventa medios y métodos para hacer que el salario del empleado bancario (101) sea suficiente para el sostén de la familia. (Esto se considera imposible, o a lo menos improbable, por los estadísticos). Atiende a la "intelligentia" (amigos y familia propia) y a los retrasados mentales (amigos y familia del esposo). Supervisa al perro (103) y otros animales, cuida también del marido (101) y de los niños (104, 105, 106).

Obligaciones diarias:

1. Despierta al marido (101). Selecciona el traje (selección limitada a uno). Selecciona la camisa (selección limitada a una blusa, una suela y dos calcas). Busca los zapatos, las llaves, pañuelos, mancuernillas. Da instrucciones detalladas del programa del día.
2. Prepara la comida. Entrega dinero para el transporte y/o la comida de otro día.
3. Viste a los niños (104, 105, 106).
4. Lava la loza. Limpia los pisos, las ventanas, plata. Abrillanta la plata, los artículos de bronce y limpia los muebles.
5. Planea ir al mercado. Calcula los gastos. Compara los cálculos contra lo disponible. Recalcula. Va al mercado con los niños (104, 105, 106). Destruye por impráctica la lista de compras. Improvisa un nuevo menú de acuerdo con la disponibilidad de los materiales.
6. Asume el papel de árbitro sobre las diferencias de opinión expresadas en forma vociferante y belicosa por los niños (104, 105, 106).
7. Lava y plancha las sábanas, camisas, cobertores, alfombras, ropa interior.
8. Remienda y repara sábanas, camisas, cobertores, alfombras, ropa interior, mesas, sillas, camas, radio.
9. Arregla diferencias de opinión. Acepta su propia opinión. Rechaza la del marido.
10. Ejercita al perro (103). Evita amistades temporales. Saca al perro cuando el perro quiere quedarse adentro; lo mete cuando insiste en quedarse fuera. Evita que el perro se pelee y que tenga otras complicaciones. Relega al marido (101) a la perrera.

(continúa en hojas suplementales)

Analista *A. Clark* Revisor.....

Figura 2

pista y especificaciones del puesto proporcionan los aspectos generales y los detalles específicos del contenido ideal de un puesto; es decir, cómo se puede constituir un puesto en forma óptima para eliminar ciertas deficiencias o alcanzar ciertos objetivos deseados. Un ejemplo de una señal de pista serían los esquemas que algunas veces se desarrollan para aclarar las obligaciones generales de los puestos administrativos. Las especificaciones de los trabajos se ilustran detalladamente, tratando de bosquejar los procedimientos paso a paso, como puede desarrollarlos un técnico de laboratorio.

2.2. Clasificación de las obligaciones y tareas del puesto.

Los métodos más prometedores de los que se centran en el trabajo, son aquéllos que intentan organizarlos en unidades o agrupaciones más fundamentales. En principio, este proceso de clasificación puede lograrse por el juicio, agrupando sobre bases racionales, tareas que parecen ir juntas, así como tareas con un fin común, como -- las que tratan con los mismos objetos o materiales de -- trabajo, o las que creen implicar las mismas acciones o comportamientos. Pero el juicio humano es muy fácil que tenga fallas, ya sea por sobreclasificar (colocar tareas conjuntamente, las cuales en realidad son diferentes des

de el punto de vista del comportamiento) o por infraclasificar (no agrupar las tareas que realmente van juntas).

Lo que en realidad se necesita para elaborar agrupaciones de tareas, es la prueba de que el comportamiento necesario para llevarlas a cabo es semejante para todas ellas.

En la práctica, el punto de partida para llevar a cabo una tarea empírica de agrupación de este tipo es, normalmente la descripción de puestos, aunadas con algunas fuentes enumeradas previamente. A partir de éstas, se podrían elaborar y utilizar listas de comportamiento del trabajo, así como con la pequeña lista de verificación secretarial. Por lo que, aunque se dé comienzo con información centrada en el puesto, el resultado está centrado en el comportamiento. Aún así, dado que el procedimiento básico no principia con información centrada en el comportamiento, probablemente fallará al detectar muchas de las posibles cualidades dinámicas de los puestos.

2.3. Metodología centrada en el comportamiento (incidentes decisivos).

Los métodos basados en el comportamiento tratan de especificar los tipos de comportamientos de trabajo que satisfagan las demandas del mismo, las cuales a su vez se agrupan para fines objetivos organizacionales. En otras palabras, los métodos centrados en el comportamiento, definen el puesto en términos de aquellos comportamientos necesarios para desarrollarlos exitosamente.

"El ataque más directo para definir los trabajos en términos del comportamiento, fué hecho por el Método Flanagan de Incidentes Decisivos" (24). Este método les pide a los supervisores, empleados u otros que tengan conocimiento del trabajo, registrar los incidentes decisivos o críticos del comportamiento del trabajo. Los incidentes son justamente lo que implica su nombre, hechos efectivos destacados del comportamiento de trabajo exitoso o fallido, tales hechos normalmente se registran en historias o anécdotas: cada una describe:

- (1) Qué fue lo que condujo al incidente y el medio-circundante en que se dió.
- (2) Exactamente, qué hizo el empleado que era tan eficaz (o ineficaz).

(24) Flanagan, J.C. "The critical incident technique".
Psychol Bull, 1954, Pág. 51.

- (3) Consecuencias percibidas del comportamiento decisivo.
- (4) Si tales consecuencias estaban efectivamente -- dentro del control del empleado.

Después de reunir una gran cantidad de incidentes - de este tipo, se pueden abstraer y categorizar para formar un cuadro compuesto de los aspectos básicos del trabajo. A su vez, estas categorías forman un punto de partida basado en el comportamiento para desarrollar listas de verificación de comportamientos de trabajo, que se -- consideran decisivas para la actuación eficaz o ineficaz. El método de incidentes decisivos producirá básicamente- aspectos tanto estáticos como dinámicos de un puesto. - Los registros anecdóticos de lo que efectivamente pasó, o de lo que efectivamente hizo un empleado, fuerzan la --- atención hacia elementos determinados por situaciones y también hacia formas de comportamiento que pueden ser re lativamente únicas para la persona que se está descri--- biendo. Así, la posición del análisis de los incidentes decisivos típicos es "obtener toda la verdad y nada más- que la verdad", en relación con términos de comportamien to. Es una técnica brillante de búsqueda de concepción, sencillamente deslumbrante, ya que satisface la descrip ción de requerimientos del comportamiento de nuestra de finición de análisis de puestos. Satisfacer estos requere

rimientos exige un amplio muestreo de observaciones de una gran cantidad de empleados desarrollando sus trabajos. Por ello, el estudio típico de incidentes decisivos puede acumular cientos o aún miles de incidentes para asegurar una garantía suficientes de todo el dominio del comportamiento de trabajo.

Un buen estudio para ilustrar este método es el de "Kirchner y Dunnette" (25). Estos pidieron a una gran cantidad de gerentes que describieran los incidentes decisivos o críticos en la atención a clientes. De más de cien incidentes de este tipo, se elaboraron las siguientes categorías de comportamientos:

- 1.- Promover:
 - a) Quejas de clientes.
 - b) Ordenes
 - c) Conducción de aspectos mercantiles nuevos.
- 2.- Planear.
- 3.- Comunicar información importante a los gerentes.

(25) Haner, C.F., "Use of Psychological Inventory in - Writing Insurance" For Youthful Male Drivers. Safety, 1963. Pag. 20.

4.- Ser veraz con los clientes y con los gerentes.

5.- Cumplir lo prometido

6.- Mostrar una actitud que no sea pasiva.

Nótese que las categorías señaladas describen comportamientos efectivos de trabajo y no metas ambiguas y amplias o últimos propósitos.

Dado que las categorías también incluyen (por definición) comportamientos que marcan la diferencia entre efectividad e ineffectividad en la atención al público, abarca los aspectos de situación, consideraciones de tiempo y de dinámica humana tratados previamente. Esto constituye -- tanto una ventaja como una desventaja; una desventaja porque los comportamientos enumerados no se aplican a un trabajo específico; una ventaja, porque la lista proporciona la base la cual pueden desarrollarse listas comprensivas de tareas, para descubrir las agrupaciones relativamente homogéneas para los puestos de tareas, definir empíricamente los puestos y los comportamientos de trabajo. Los puntos de partida de tal lista de verificación deberían de ser los siguientes:

1.- Llamar a los clientes inmediatamente después de conocer cualquier queja.

- 2.- Discutir la queja con los clientes.
- 3.- Reunir hechos importantes sobre las quejas de los clientes.
- 4.- Transmitir información sobre las quejas de los clientes, y resolver los problemas a su entera satisfacción.
- 5.- Planear las actividades diarias con anticipación.
- 6.- Transmitir información al gerente.
- 7.- Ser veraz en su trato con los clientes.
- 8.- Ser veraz en su trato con los superiores.

Es importante reconocer que el análisis de puestos aún no estaría terminado; la lista de verificación sirve sencillamente como el instrumento básico de investigación para contestar las preguntas específicas bosquejadas anteriormente. Por ejemplo:

- 1.- ¿Qué tareas pueden ser reunidas en agrupaciones relativamente homogéneas?, contestar esa pregunta es --

fundamental para toda la empresa, porque las categorías de comportamiento van a ser las agrupaciones principales para desarrollar las mediaciones del comportamiento y para hacer las predicciones del comportamiento de trabajo.

Los métodos de análisis factorial son, tal vez los mejores para obtener agrupaciones empíricas, pero a menudo son imprácticos para desarrollar las calificaciones, correlaciones y cómputo exigidos por el mismo. Cuando se da este caso, aún tiene sentido agrupar las tareas sobre consideraciones o áreas lógicas a priori, y usar esas categorías para estructurar nuestras observaciones y predicciones del comportamiento de trabajo. De hecho, a menudo puede ser deseable predecir directamente los comportamientos relacionados con tareas específicas y no necesariamente intentar cualquier agrupación amplia de tareas. Por esto, tendría significado intentar predecir el comportamiento de las relaciones humanas (relación entre dos o más personas,) con los clientes, debiendo el psicólogo indicar a la administración los métodos más refinados para hacer predicciones exactas y con significado sobre el comportamiento de trabajo.

2.- ¿Qué dinámica del puesto debe considerarse? --
 ¿Cómo cambia el puesto a través del tiempo?; ¿Qué tareas son importantes para los nuevos empleados?; ¿Cuáles son-

más importantes para los empleados con experiencia?; --
 ¿Cómo cambia el puesto en diferentes situaciones?; ¿Qué
 situaciones pueden facilitar o inhibir el desarrollo de
 las tareas?; ¿Cómo cambian diferentes personas en el ---
 puesto?; ¿Qué tareas deben ser desarrolladas por cual---
 quier personal?; ¿Qué modelos específicos de comportamiento
 de trabajo han mostrado varios empleados anteriores?.

Todas las preguntas relacionadas con la dinámica --
 del puesto, pueden ser contestadas por una averiguación-
 posterior con los supervisores, con los mismos empleados,
 o con otros que conozcan muy bien el puesto. Al tratar-
 de contestar las preguntas relacionadas con la dinámica-
 del puesto, es conveniente estar en posesión de la lista-
 de comportamientos en el trabajo y obtener estimaciones-
 efectivas sobre la lista de verificación de los tipos de
 cambios que pueden ser esperados a través del tiempo, ba-
 jo situaciones diferentes y con diferentes personas.

3.- ¿Qué comportamientos de los empleados requiere-
 el puesto? Esto, por supuesto, ya ha sido contestado im
plícitamente al reunir los incidentes decisivos. Sin em
bargo, un muestreo limitado puede omitir algún aspecto -
 importante del comportamiento del trabajo. Por ello, un
 primer paso después de desarrollar la lista de comproba-
 ción del comportamiento de trabajo debería ser, probable

mente, mostrar dicha lista a los supervisores y empleados, solicitándoles que añadan cualquier comportamiento omitido.

4.- ¿Qué "requerimientos humanos" pueden inferirse? Las inferencias acerca de los requerimientos humanos, naturalmente serían hechas a través del análisis de puestos.

Después de considerar las preguntas mencionadas y de realizar la investigación necesaria para contestarlas, "el analista de puestos debe terminar con puestos definidos, como agrupaciones relativamente homogéneas y dependientes de comportamientos, no solamente que dependan de características del puesto, sino que también dependan de modelos de comportamiento de los que son asignados a los puestos." (26) Esto es básicamente lo que Hemphill (26) encontró después de analizar factoriamente las respuestas dadas por noventa y tres ejecutivos con una lista de 575 ítems, sobre el comportamiento de trabajo. Identificó 10 sellos de agrupamientos; los hombres en cada uno de estos eran semejantes entre sí en comportamientos semejantes, aunque diferentes de los hombres en cada uno

(26) Hemphill, J.K. "Dimensions of executive positions: - A study of the basic characteristics of the positions of ninety-three business executives." Bureau of business --- Research Monograph No.98 Columbus Ohio State Univ., 1960 - Pag. 191.

de los otros agrupamientos. Consecuentemente, Hemphill tuvo éxito al identificar diez dimensiones del trabajo de los ejecutivos para ser usadas en la descripción objetiva de los esquemas de comportamiento implícitos en --- puestos ejecutivos. Su estudio es una buena ilustración de un análisis basado en el comportamiento, porque estos puestos complejos fueron analizados no sólo en términos de las exigencias estáticas de los diferentes puestos, sino también en término de lo que diferentes ejecutivos aportaron a cada puesto. Las agrupaciones de comportamiento de trabajo de los ejecutivos de Hemphill pueden ser usadas ahora para desarrollar medidas del comportamiento, contra las cuales compara las características individuales en el esfuerzo, para aprender qué medidas personales pueden ser útiles para predecir resultados del trabajo en puestos de ejecutivos. Cuando consideramos un análisis de puestos como parte de un estudio de selección, no estamos interesados en descripciones verbales largas, en aseveraciones amplias sobre los objetivos o propósitos organizacionales o en reportes largos y detallados de las obligaciones efectivas del puesto. Estamos interesados únicamente en una lista imparcial completa de verificación de los comportamientos básicos en el trabajo y queremos sean observables y medibles para que las medidas del predictor sean comparadas con ellas.

Principales actividades de los Recursos Humanos que dependen de la información para el Análisis de Puestos:

- 1.- Evaluar el modo en que afectan los desafíos ambientales a los empleados individuales.
- 2.- Eliminar requisitos innecesarios de puestos que puedan provocar discriminación laboral.
- 3.- Descubrir elementos de puestos que mejoran o empeoran la calidad de la vida de trabajo.
- 4.- Planear los requisitos humanos del futuro.
- 5.- Coincidir a los solicitantes de empleo con las vacantes.
- 6.- Determinar las necesidades de adiestramiento para empleados nuevos y experimentados.
- 7.- Crear planes para desarrollar el potencial de los empleados.
- 8.- Establecer normas realistas de rendimiento.
- 9.- Situar a los empleados en trabajos que permitan

utilizar eficazmente sus necesidades.

10.- Remunerar de modo justo a los empleados.

CAPITULO III

LA DESCRIPCION DE PUESTOS

"Para una valuación correcta de los puestos, es necesario una descripción de puestos con respecto a sus funciones, responsabilidades y requisitos" (27).

3.1. Definiciones.

A continuación se enuncian algunas definiciones sobre descripción de puestos, con objeto de tener un panorama general de la misma.

"Declaraciones escritas que cubren los deberes y responsabilidades de un puesto, reciben comunmente el nombre de Descripción de puestos". (28)

"La descripción del puesto es la forma escrita en que se consignan las operaciones que deberán ser realizadas por cualquier trabajador que ocupe un puesto". (29).

-
- (27) LANHAM, Ph. D.E.- "Valuación de Puestos".- México- 1977. Compañía Editorial CONTINENTAL. Pág. 219. --
- (28) CHRUDEN Y SHERMAN.- "Administración de Personal"- México 1978. Editorial CECSA. Pág. 107.
- (29) HERNANDEZ J. Rafael.- "La Remuneración Racional .- del Trabajo." México. 1978.- BAAM. Pág. 7

"La forma escrita en que se consignan las operaciones que debe realizar el trabajador recibe el nombre de descripción de puestos" (30).

La descripción de puestos, la podemos definir como la forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto, a la cual puede darsele la amplitud y forma que específicamente convenga a los fines para los que se realiza el estudio.

3.2. Elementos que integran la Descripción de Puestos.

- Identificación del puesto.
- Descripción de las funciones.
- Requerimientos o especificaciones.

Identificación del Puesto:

La identificación del puesto define:

- Nombre del puesto;
- No. de plazas;
- Departamento;
- Sección;
- Clave;
- Horario;
- Jefe inmediato superior.

(30) REYES PONCE, Agustín.- "El Análisis de Puestos"- México 1979.- Editorial LINUSA. Pág. 18.

- Puestos bajo su supervisión:
 - Directos;
 - Indirectos;
- Puestos Similares;
- Objeto fundamental del puesto (conocido también como propósito general o como descripción genérica).
- Fecha y la autorización: deberán ir en un recuadro, en el margen superior derecho de todas las hojas utilizadas para cada descripción.

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES O DESCRIPCION ESPECIFICA

La descripción de funciones, conocida también como descripción específica, es aquella que contiene la descripción detallada de las funciones que se deben realizar en un puesto de manera ordenada y lógica, y si es necesario, en forma cronológica, agrupadas por su frecuencia y denotadas por su importancia.

Las descripciones deberán ser escritas en forma clara y concisa con objeto de que sean de fácil interpretación.

Requerimientos:

Deberá anotarse el nivel de aptitudes, conocimientos y capacidad personal que se requiere de quién ejerce el

puesto, para poder desempeñarse de manera aceptable.

Contendrá los requerimientos mínimos en cuanto a experiencia que deben cumplirse para el desempeño del puesto, mismos que serán proporcionados por el jefe inmediato superior.

Asimismo, se deberán incluir los requerimientos específicos deseables de la persona que desempeña o desempeñará el puesto.

Se precisará el conocimiento requerido de equipo, -- herramientas, maquinaria y utensilios que se emplearán en el cumplimiento de sus deberes.

Contendrán la información requerida, a efecto de conocer el manejo de registro, formatos, archivos, documentos y valores que pudieran utilizarse en el desempeño de las labores encomendadas.

Describe los contactos internos y externos requeridos en función de las responsabilidades asignadas al cargo tipo y frecuencia.

3.3. Clasificación de la Descripción por su forma -- escrita:

Se les puede dividir en dos clases:

- a) La descripción libre.
- b) La lista checable.

En la Descripción libre, como lo indica su nombre, - el analista no tiene que sujetarse a un modelo determinado para consignar los hechos, teniendo la ventaja de que puede adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto.

"La lista checable, consiste en una forma impresa - que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar, dejándose en cada factor el espacio necesario para poner una marca, cuando lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siempre puede adaptarse a todos los puestos de la empresa" (31).

Es muy frecuente encontrar la combinación de ambas, en donde la libre se emplea para la descripción de puestos y la lista checable para los requerimientos.

3.4. Organización para la Descripción de Puestos:

Asignación de la responsabilidad sobre la preparación de las descripciones de puestos: La descripción -- de puestos, normalmente es redactada por el analista - que obtiene la información sobre el puesto. Sin embargo, hay algunas variaciones en las costumbres a este respec-

(31) LANHAM, Ph. D.E. Valuación de Puestos; Compañía -- Editorial Continental, México, 1977, Pág. 732.

to. En algunas instituciones, por ejemplo: los datos - del puesto se presentan al jefe de personal, quien es -- responsable de redactar las descripciones de los puestos. En otras, el consultor es el responsable de la prepara-- ción del borrador de las descripciones de puestos, mien-- tras que en otros casos el administrador de sueldos y - salarios realiza estas funciones. En otras institucio-- nes, el empleado que ocupa el puesto o el jefe inmediato superior o ambos, elaboran las descripciones. A pesar - de estas y otras variaciones en las costumbres, la mayor parte de las instituciones, aparentemente han encontrado-- adeucado que sea el analista que obtuvo los datos, quien prepare la descripción, ya que él ha realizado un estu-- dio detallado del trabajo y con frecuencia está mejor - preparado para escribir la descripción que quien no lo - ha hecho.

3.5. Principios que rigen la elaboración de las Descripciones y Requerimientos:

A continuación se enumeran los principios que debe-- rá seguir el analista:

a) Trate de exponer los deberes implicados en for - ma ordenada y lógica, si es necesario en forma cronológi - ca, agrupados por su frecuencia y denotados por su --

importancia.

b) Exponer con claridad y concisión cada requisito por separado, sin abundar.

c) Empezar cada frase con un verbo en infinitivo que indique la función a realizar: ejecutar, analizar, examinar, etc.

d) Utilizar términos cuantitativos siempre que sea posible, ejem: Diario, semanal, mensual, en lugar de términos poco precisos como: ocasional, frecuentemente, etc.

e) Evitar generalizaciones. En lugar de decir "está encargado del almacén", especifique todas las actividades que debe realizar; para tal efecto, deberá decir: "Supervisa las actividades de los almacenistas...", etc.

f) La palabra "puede", no debe emplearse cuando se refiere a la ejecución de determinada obligación, "puede sustituir a su jefe cuando está ausente", si esto es una actividad normal, debe decir: "sustituye a su jefe cuando éste se ausenta".

g) Evite las vaguedades, use términos concretos.

3.6 Requisitos de Estilo.

Claridad: El uso de términos ambiguos, esto es - que puedan entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello, deben excluirse términos tales como -- "asistir", "verificar", etc.

Sencillez: También por razón de claridad debe emplearse un lenguaje accesible a todos.- Esto no excluye el empleo de tecnicismos que son de uso corriente en la empresa.

Concisión: "Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece también la claridad" (32).

Precisión: Es quizá la cualidad principal. Deben - excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones tales

(32) Opus cit. pág. 25.

como "poco", "mucho", "frecuentemente", "largo", de gran responsabilidad, etc.

Requiere igualmente esta cualidad el empleo de expresiones cuantitativas, siempre que sea posible. Así, mejor que decir "levanta grandes pesos", es decir: "levanta pesos mayores de 30 kilos.

Viveza: 'Debe procurarse en lo posible, una descripción viva y no una numeración de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente. Ayuda a obtener esta cualidad del empleo de verbos funcionales tales como corta, taladra, perfora, etc. Conviene iniciar cada párrafo con ellos y usarlos en presente de indicativo" (33).

3.7. Conservación y Revisión;

Es necesario anexar a cada descripción los apuntes tomados por el analista, puesto que puede revelar el por qué se tomaron ciertos datos o aclarar otros. Asimismo, conviene que al registrar algunos cambios en los requerimientos, los datos anteriores se conserven a fin de tener idea de los movimientos que sufre un puesto.

(33) Idem

En cuanto al archivo de las descripciones, este puede variar de una institución a otra, ya que va a ser de acuerdo con sus necesidades. El sistema que se implante debe ser fijo, claro y sencillo, así como formularse un índice completo de claves, para facilitar la localización de cualquier descripción de puestos.

En cada descripción debe existir una forma para llevar el control de las personas que las usen y tengan en su poder, así como también de los cambios y revisiones operadas, sea en forma periódica para mantenerlas al corriente, sea excepcionalmente por cambio de maquinaria, equipo, métodos, etc.

3.8. Usos de la Descripción de Puestos.

En muchas ocasiones, la descripción de puestos no ha representado sino un medio para dar la apariencia de que existe un sistema de administración de personal racionalmente estructurado. Muchas descripciones de puestos están escritas pobremente, incompletas y raramente actualizadas para reflejar las condiciones cambiantes, esto es, no representan adecuadamente los puestos que se proponen describir.

Pero cambios significativos han ocurrido últimamente en este campo. Muchos administradores, directores y gerentes, han reconocido que las descripciones de puestos, pueden desempeñar una función significativa en la operación de una organización.

Evaluación.- Las descripciones se usan como -- fuente de datos para la evalua-- ción de los puestos. Cada puesto-- se evalúa por un comité que deter-- mina el contenido del puesto o el peso del mismo en términos de su contribución en el logro de las -- metas de la organización. Basados en esta evaluación, la posición -- salarial de cada puesto es deter-- minada.

Desempeño.- La descripción de puesto, explica a los empleados el papel que su -- puesto juega en la operación de -- la institución y la actuación que se espera de ellos mientras ocu-- pan ese puesto. Además, la des -- cripción puede usarse como base -- para evaluar el desempeño del em-- pleado en un período de tiempo dado.

Organización.- La descripción de puestos, se usa también para hacer análisis de la organización, y determinar cómo las unidades - están organizadas y cómo las responsabilidades por resultados se agrupan de la manera más efectiva.

Determinación de Necesidades de Capacitación.

Basándose en el análisis de los requerimientos - de conocimientos y experiencias de los puestos, un programa de capacitación y entrenamiento puede ser desarrollado para asegurar que el empleado que ocupa el puesto, posea los conocimientos y habilidades necesarias para - un desempeño exitoso.

Entendimiento de los Estándares del Puesto:

- a) Consejo.
- b) Selección.
- c) Planeación de la continuidad gerencial.
- d) Planes de incentivos.

El uso efectivo de las descripciones depende de su

precisa composición. Para que las descripciones tengan valor para estos propósitos, es necesario que todos los datos-relevantes estén contenidos en ellas.

3.9 Beneficios.

Señalaremos los principales beneficios que representa esta técnica para la institución de crédito, para los supervisores, para el departamento de personal, y para los mismos empleados.

A.- Para la Institución de Crédito.

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- d) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- e) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.

- f) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

B.- Para los Supervisores.

- a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c) Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- d) Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos. etc.
- e) Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- f) "Impide que al cambiar mayordomo o supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.."(34).

C.- Para Empleados.

- a) Les hace conocer con precisión lo que deben hacer.
- b) Les señala con claridad sus responsabilidades.
- c) Les ayuda a conocer si están laborando bien.
- d) Impide que se dupliquen las funciones.
- e) "Les señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración" (35).

D.- Para el Departamento de Personal.

- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más -- conforme con sus aptitudes.

(35) Idem.

- d) Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a dar éste.
- e) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- f) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios-incentivos.
- g) "Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas" (36).

3.10 Ventajas que presentan las Descripciones de Puestos en la Institución de Crédito.

- a) Auxiliares en la función de reclutamiento: Explicar la orientación que proporciona y que de hecho ya se está utilizando.
- b) Gufa de inducción para nuevo personal: Proporciona una idea general a los nuevos ocupantes de un puesto, sobre las funciones que deben desempeñar, objetivos del puesto, y ayuda que deben recibir de otros departamentos.

- c) Gua para las necesidades de capacitación: La información de las descripciones relativas a los conocimientos que se establecen como necesarios para desempeñar eficientemente las funciones de un puesto, complementada con la información de los conocimientos manifestados por el ocupante mismo, guían las necesidades de capacitación que pueden existir en el personal de la Institución.
- d) Define los puestos de nueva creación: Cuando se solicita la creación de un puesto nuevo, éste generalmente se encuentra indefinido, la descripción del mismo obliga a definir con exactitud -- las funciones con que el puesto va a operar y -- ayuda a justificar o modificar los planes relativos al mismo.
- e) Proporciona información amplia y objetiva para determinar el valor relativo de los puestos: Proporciona problemas, dimensiones, conocimientos y responsabilidades, que permitan analizar cuantitativamente el grado de facilidad o dificultad que el puesto tiene para cumplir con sus funciones, y la importancia que las mismas representan para la institución.

- f) Permite el conocimiento de las relaciones entre el personal: Se pueden someter a un análisis -- desde el punto de vista relaciones, y detectar- posibles conflictos entre jefes y subordinados, o posiblemente problemas masivos entre el perso- nal que gufen las necesidades de intervención - de las áreas de relaciones (Esto muchas veces - es confesado nada más en las entrevistas, no -- trasciende a la descripción, pero se pone en - conocimiento del analista).
- g) Apreciación de las cargas de trabajo: Proporcio- na una idea de la cantidad o diversificación de funciones que pueden existir en un puesto y la - necesidad de proceder a una reorganización.
- h) Establecen una secuencia adecuada de ascenso: - Auxilia las funciones de las cartas de reempla- zo, estableciendo cuáles son los puestos más -- preparados a reemplazar necesidades en niveles- superiores, de acuerdo a las funciones analiza- das, y la proyección de las mismas en el área.
- i) Establecimiento de Sueldos: Las descripciones - de puestos administrativos proporcionan un fun-

damento sobre el que se puede comparar el valor relativo a la actividad de un puesto en la empresa con otros externos, para verificar si concuerda con los promedios de sueldos y salarios vigentes en el campo laboral.

j) Comparación interna de sueldos: Las descripciones de puestos, establecen claramente las diferencias existentes entre los distintos puestos de la organización, en los campos de responsabilidades, problemas, autoridad, conocimientos y funciones, proporcionando una base o patrón de medición que puede justificar o criticar las diferencias de sueldos existentes entre los puestos.

k) Intercomprensión : Es un medio para lograr la "identidad" de un puesto, unificando el criterio del ocupante con el de su Jefe, ya que pone en claro, cuando existen, las diferencias arraigadas (y quizá INCONSCIENTES), entre la interpretación que del puesto hace el ocupante y la que hace su jefe; una vez que se conocen estas interpretaciones diferentes, pueden reconciliarse con la descripción final del puesto.

- 1) Define las líneas de autoridad: aclaran quién es responsable dentro de la organización, y registran las relaciones que existen en los distintos departamentos de la Institución en donde la autoridad lineal (es cuando un superior manda directamente a los subalternos. Las relaciones de autoridad son entonces una línea directa entre el superior y los subalternos. Cada uno sabe de - - quién recibe órdenes y a quién debe informar. - Una persona con autoridad lineal tiene a su cargo el trabajo y es el responsable de éste en su unidad. Se le llama también autoridad operativa-directa), y la funcional con restringidas y por lo común se limitan a enseñar cómo y cuando debe realizarse una actividad determinada. Si la autoridad funcional no se limitara, podría perjudicar seriamente la autoridad de líneas, destruir la organización departamental, y traer el caos a los esfuerzos de organización. Pero definir hasta que grado debe llegar la autoridad funcional, presenta verdaderas dificultades. "La autoridad funcional probablemente deberá mantenerse al mínimo, para que no disminuya la autoridad de línea..." (37).

(37) Terry, Ph.D. George.- "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION" México, 1979.- CECSA, Pág. 79.

ESTA TESIS NO DEBE 79.
SALIR DE LA BIBLIOTECA

m) Planeación de la organización: Las descripciones de puestos se utilizan para analizar y mejorar la estructura orgánica; permite determinar si todas las responsabilidades corporativas están totalmente cubiertas, y muestran cuando es necesaria una redistribución de responsabilidades para hacer más funcional la estructura actual.

Resulta factible determinar duplicaciones de esfuerzo o realizar actividades que ya no son necesarias.

CAPITULO IV.

**EL ANALISIS DE PUESTOS APLICADO EN
UNA INSTITUCION DE CREDITO .**

En el desarrollo de este capítulo, se comenta, lo que es un banco comercial o institución de crédito.

Un cuestionario, en el que con base en las respuestas, a una encuesta aplicada en tres instituciones de crédito, tenemos con el resultado de la información necesaria una muestra para conocer realmente en que condiciones y como se aplica el Análisis de Puestos en las Instituciones visitadas.

En la parte final se incluyen tres descripciones de puestos del personal que labora, en una institución de crédito, con sus funciones o actividades diarias y con los requisitos del puesto, en una forma desglosada.

4.1. Institución de Crédito.

Banco comercial ó de depósito.

Es la institución de crédito que trata de obtener un beneficio para sus accionistas (Estado), concediendopréstamos a corto plazo destinados a financiar el capital circulante de las empresas sobre la base de los depósitos a la vista y a plazo, de sus propios fondos. Siendo el rasgo más característico su capacidad de crear dinero

en base a sus fondos propios o que tiene depositados. Este proceso de creación de crédito, que consiste en prestar más de lo que se posee, se hace de acuerdo con los objetivos y límites fijados por la autoridad monetaria.- Su capacidad de maniobra está basada en las partidas del pasivo de los propietarios capital-, de los prestamistas depósitos a plazo - y de los clientes que conservan sus reservas monetarias en el banco en forma totalmente líquida - depósitos a la vista -. "La expansión del crédito de los bancos comerciales está limitada en general por un coeficiente fijado por la autoridad bancaria central." (37).

(37) Salvat Editores. "Enciclopedia Salvat Diccionario." - Tomo 2.- Edit. Gráfica Estella, S.A. 1979. Barcelona, pág. 78.

LAS TRES BASES DE LA INFORMACION PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.

PREPARACION PARA
EL ANALISIS

RECOLECCION DE INFORMACION
DE ANALISIS DE PUESTOS

APLICACIONES DE LA INFORMACION
DE ANALISIS DE PUESTOS

Familiaridad
general con la
organización
y el tipo de
trabajo

Identifi- Elabora- Reunión
cación del ción del de datos
empleo cuestio-
nario

Aplicaciones Sistemas
-Descripcio- mínimos
nes de em- de infor-
pleos mación
-Especifica- sobre re-
ciones de em- cursos hu-
pleos manos.
-Normas de
empleos.

Resultados obtenidos en encuestas realizadas en Instituciones de Crédito.

Preguntas	Respuestas		
	Institución "A"	Institución "B"	Institución "C"
1.- ¿Existe en la Institución de Crédito un Depto. - encargado de la función del Análisis de Puestos?	Sí	Sí	Sí
2.- ¿Que tipo de Profesionistas lleva a cabo la función del Análisis de Puestos?	L.A.	L.R.I.	C.P.
3.- ¿ Cuántas personas están encargadas - de llevar a cabo - el Análisis de Puestos?	Más de 5	5	Más de 5
4.- ¿Con qué frecuencia se realiza el Análisis de-			

Preguntas**Respuestas.**

Puestos?	Institución "A" 6 Meses	Institución "B" Un año	Institución "C" Un año
5.- ¿Que metodología se utiliza para la recopilación de información?	Métodos combinados	Entrevista	Entrevista
6.- ¿Cuáles son los datos principales que contiene su formato de Análisis de Puestos?	Descripción General -Actividades Diarias -Actividades Periódicas. -Actividades Eventuales -Requerimientos	-Encabezado -Propósito General -Dimensiones -Naturaleza y Alcance -Finalidades -Requerimientos	-Encabezado -Descripción Genérica -Contactos internos -Contactos Externos -Descripción Específica

Preguntas

R e s p u e s t a s

Institución "A"

Institución "B"

Institución "C"

-Actividades-
constantes
-Actividades-
Periodicas
-Actividades-
Eventuales
-Especificaciones
del Puesto
-Evaluación

7.- ¿Cuál es el principal motivo por el que emplea la Técnica del Análisis de Puestos?

Es la técnica más usada en el medio bancario.

Se adapta a las necesidades del Banco.

-Permite analizar más detalladamente cada uno de los puestos.

8.- ¿Qué beneficios reporta a la Institución la aplicación del Análisis y equitativa de Puestos?

Facilita la Selección de Personal. Remuneración justa y equitativa

Remuneración justa y equitativa. Desarrollo de personal.

-Resaltar la división del trabajo. y evita en algunos casos duplicación de función.

Preguntas

R e s p u e s t a s ,

	Institución "A"	Institución "B"	Institución "C"
9.- ¿Que impacto causa al personal el conocimiento de los beneficios obtenidos a partir de la aplicación del Análisis de Puestos?	El trabajador se considera parte importante e integral dentro del -- Banco.	El trabajador se considera parte importante e integral dentro del -- La Institución.	El trabajador se considera parte importante e integral dentro del La Institución.
10.- ¿Que objetivos persigue la Institución al utilizar la técnica del Análisis de Puestos?	Bases para promoci-	Mayor rendimiento-	Mejor relación

Preguntas

R e s p u e s t a s

Institución "A"

Institución "B"

Institución "C"

ón, aumentos y des-
pidos. Mejor rela--
ción con el personal.

y mejor relación
con el personal.

con el personal.

11.- ¿Cómo se con-
sideran los -
resultados ge-
nerales que -
se han obteni-
do del Análisis
de Puestos?

Buenos

Buenos

Regulares

4,3 Descripción de puestos aplicados en una Institución de crédito.

DESCRIPCION DE PUESTOS

Puesto	No. de Plazas
CONTADOR GENERAL	1
Departamento	Clave
CONTABILIDAD	
Sección	Categoría
JEFATURA	
Horario	
ABIERTO	
Jefe Inmediato Superior	
CONTRALORIA GENERAL	
Puestos bajo su supervisión	
Directos	Indirectos
1 Subcontador	1 Encargado de Edos. Financieros
1 Secretaria	1 Encargado de operación
1 Encargado fiscal	2 Operador contable
	2 Operador fiscal
	1 Secretaria

Objetivo Fundamental del Puesto.

Coordinar la adecuada aplicación del sistema contable general de la institución, mediante la supervisión de las operaciones contables, financieras y fiscales, -- así como la determinación y liquidación oportuna de los impuestos y gastos, con el objeto de controlar el registro de los mismos, ajustandose a las disposiciones establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y otras autoridades.

FUNCIONES

Contador General.

- 1.- Coordinar la correcta y oportuna realización del sistema Contable general del Banco.
- 2.- Supervisar la Balanza Diaria de Comprobación y el Diario de operaciones, así como vigilar la correcta afectación del Mayor General.
- 3.- Atender consultas que realicen los diversos departamentos, relacionados con operaciones contables y fiscales de la Institución.
- 4.- Coordinar las labores de los puestos bajo su control, vigilando el óptimo desarrollo de las mismas.
- 5.- Autorizar cheques de caja, derivados de pagos, - por operaciones normales y por otro tipo de gastos debidamente autorizados por las diversas --- áreas correspondientes.
- 6.- Dirigir la compra de CEDIS de exportaciones mexicanas y Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 7.- Controlar la inversión para reservas a inversiones correspondientes a pensiones de personal y - primas de antigüedad.
- 8.- Supervisar la depuración oportuna de las cuentas de Deudores, Acreedores y Resultados.

- 9.- Supervisar la determinación de resultados contables mensuales así como la elaboración de los estados e informes contables respectivos.
- 10.- Supervisar los niveles adeudados de las provisiones para Impuestos Sobre la Renta y Participación de -- Utilidades.
- 11.- Supervisar la correcta determinación de las declaraciones, así como el pago oportuno de los anticipos- y declaración anual del Impuesto Global de las Em- presas.
- 12.- Supervisar la correcta determinación y pago del Im- puesto sobre intereses pagados a Bancos Extranjeros.
- 13.- Gestionar las autorizaciones sobre donativos y su- pervisar su aspecto contable y fiscal.
- 14.- Proporcionar los informes y aclaraciones proceden- tes a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público,- Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, Banco de - México, S.A. y otras entidades con relación a los - aspectos contables y fiscales del Banco.
- 15.- Supervisar la corrección legal y fiscal de los do- cumentos fuente, generadores de pólizas contables - elaboradas en su departamento, así como la aplica- ción correcta de las cuentas afectadas.
- 16.- Vigilar y exigir en su caso, que los departamen- - - - - tos internos del Banco elaboren y envíen sus pó- - - - -

lizas y/o volantes contables, dentro del horario normal establecido, a fin de evitar retrasos en la formulación del Control General y de la Balanza Diaria de Operaciones.

REQUERIMIENTOS

PUESTO

CONTADOR GENERAL

INSTRUCCION TEORICA

Requiere haber cursado y concluido una carrera superior y de la obtención del título correspondiente de Contador Público.

EXPERIENCIA

REQUIERE HASTA 2 AÑOS.

IDIOMAS

No necesarios.

CRITERIO E INICIATIVA

Requiere de la comprensión e interpretación de procedimientos, normas y disposiciones legales y/o técnicas para la realización y coordinación de varias actividades, así como determinar los criterios a seguir para su aplicación en el Banco, con arreglo a políticas generales establecidas.

PRESION DE TIEMPO

Requiere que las actividades asignadas se realicen con puntualidad y exactitud a fin de no causar retrasos en operaciones posteriores que puedan ocasionar pérdidas o problemas de considerable importancia y de difícil recuperación.

EQUIPO QUE UTILIZA

Calculadora

DOCUMENTOS, VALORES O DATOS CONFIDENCIALES QUE MANEJA.

Expedientes del Impuesto al Ingreso Global de las Empresas, expedientes de donativos, cheques de caja, es-

tados e informes contables de considerable importancia, con ciertas posibilidades de daño o pérdida.

DIRECCION O SUPERVISION QUE EJERCE

Requiere de la dirección y supervisión, mediante subalternos suyos con funciones, técnicas o administrativas en el desarrollo de las operaciones del Departamento.

RELACIONES DE TRABAJO

Requiere de cortesía y tacto en el trato con personas para conseguir su acción, para obtener economías, mejoras o beneficios importantes para el Banco.

DESCRIPCION DE PUESTOS

PUESTO	No. DE PLAZAS
OPERADOR CONTABLE	3
DEPARTAMENTO	CLAVE
CONTABILIDAD	
SECCION	CATEGORIA
HORARIO	
8:30 a 15:30	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	
ENCARGADO DE OPERACION	
PUESTOS BAJO SU SUPERVISION	
DIRECTOS	INDIRECTOS
NINGUNO	NINGUNO
OBJETO FUNDAMENTAL DEL PUESTO	

Tramitar el pago de diversos gastos en que se incurren en la Institución por concepto de honorarios profesionales, anticipos, gastos de viajes, impuesto predial, derechos de agua, luz, teléfono, etc., por medio de la elaboración de pólizas y cheques de caja en base a comprobantes, facturas o recibos y contabilizarlos de acuerdo a las cuentas afectadas a fin de efectuar las liquidaciones de los mismos.

ACTIVIDADES DIARIAS

Operador Contable.

- 1.- Elaborar y contabilizar cheques de caja y pólizas.
- 2.- Archivar y llevar el control de registros de cheques.
- 3.- Entregar reportes a Tesorería.
- 4.- Operar el pago del impuesto predial, derecho de agua, luz y teléfono de la Institución a fin de cumplir con las obligaciones respectivas.
- 5.- Operar el pago de gastos efectuados por el fiduciario elaborando pólizas y recibos.
- 6.- Realizar otras actividades similares que le sean encomendadas.
- 7.- Proporcionar información a clientes sobre sus pagos.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- 1.- Elaborar relaciones de honorarios e informes de la - Cuenta Deudores Diversos.
- 2.- Mecnografiar la relación de Inversión de Valores pa - ra la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, así - como la correspondencia en relación a seguros.
- 3.- Colaborar en diversos trabajos especiales.

REQUERIMIENTOS

PUESTO

OPERADOR CONTABLE

INSTRUCCION TEORICA

Requiere haber cursado estudios de Preparatoria o bien haber cursado carrera comercial completa o cursos especializados de Contabilidad Bancaria.

EXPERIENCIA

Requiere hasta un año

IDIOMAS

ninguno

CRITERIO E INICIATIVA

Requiere de la comprensión y procedimientos establecidos para la realización de un número reducido de actividades sencillas y diferentes, pero relacionadas entre sí, que implican la necesidad de tomar decisiones de poca importancia.

PRESION DE TIEMPO

Requiere que las actividades asignadas se realicen con regularidad, a fin de no alterar el orden de otros trabajos relacionados con éstos.

EQUIPO QUE UTILIZA.

Máquina de escribir, sumadora y equipo de oficina.

DOCUMENTOS, VALORES O DATOS CONFIDENCIALES QUE MANEJA Cheques de caja, facturas, recibos, comprobantes. Importancia limitada con ciertas posibilidades de daño o pérdida. Trabajo sujeto a supervisión estrecha y a comproba-

ciones diarias.

DIRECCION O SUPERVISION QUE EJERCE

No requiere de actividades de dirección o supervisión.

RELACIONES DE TRABAJO

Requiere de cortesía en el trato con personas a quienes les solicita elementos diversos para evitar fricciones - de poca trascendencia.

Requiere establecer relaciones constantes con diversos - departamentos, así como con proveedores, clientes, profesionales.

DESCRIPCION DE PUESTOS.

PUESTO

SECRETARIA.

DEPARTAMENTO

CONTABILIDAD.

SECCION.

HORARIO

ABIERTO.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR

CONTADOR GENERAL.

PUESTOS BAJO SU SUPERVISION

DIRECTOS.

INDIRECTOS.

NINGUNO

NINGUNO

OBJETO FUNDAMENTAL DEL PUESTO.

Tomar dictados y mecanografiar cartas, memorándums, pólizas, informes financieros, atender llamadas telefónicas, recibir, enviar y archivar correspondencia.

ACTIVIDADES DIARIAS

Secretaría.

- 1.- Mecnografiar memorandum dirigido a los departamentos internos, por asuntos relacionados con operaciones - contables.
- 2.- Recibir, enviar y archivar cartas, memoranda, circulares y correspondencia en general.
- 3.- Atender llamadas telefónicas.
- 4.- Tomar dictados.
- 5.- Comunicar al Contador con las personas que le señale, - así como tomar recados cuando éste no pueda contestar o se encuentre ausente.
- 6.- Elaborar, acutalizar y controlar los minutarios y archivo del departamento.
- 7.- Realizar otras actividades similares que le sean asignadas.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- 1.- Mecnografiar estados e informes financieros y contables.
- 2.- Mecnografiar documentación para la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y el Banco de México, S.A.

REQUERIMIENTOS**PUESTO****SECRETARIA****INSTRUCCION TEORICA**

Requiere estudios completos de una carrera secretarial.

EXPERIENCIA

Requiere un año

IDIOMAS

Ninguno

CRITERIO E INICIATIVA

Requiere comprender instrucciones, reglas o normas sencillas, claras y correctas que indiquen la forma de actuar invariablemente en un solo sentido.

PRESION DE TIEMPO

Requiere que las actividades asignadas se realicen con regularidad a fin de no alterar el orden de estos trabajos.

EQUIPO QUE UTILIZA

Máquina de escribir y equipo de oficina.

DOCUMENTOS, VALORES O DATOS CONFIDENCIALES QUE MANEJA

Pólizas, cheques, expedientes, estados e informes financieros y contables. Importancia limitada con escasas posibilidades de daño o pérdida.

DIRECCION O SUPERVISION QUE EJERCE

No requiere actividades de dirección o supervisión.

RELACIONES DE TRABAJO

Requiere de cortesía y tacto en el trato con personas - que le soliciten información, datos o elementos diversos, con el fin de evitar fricciones o problemas de poca trascendencia. Requiere establecer relaciones con personal - de otros departamentos.

CONCLUSIONES.

Hablar de una adecuada Administración de Recursos Humanos, resulta a la vez interesante, complejo y difícil de llevar a la realidad, por la diversidad de objetivos, políticas y estructura inherentes a la naturaleza de las empresas; sin embargo, sólo mediante ésta será posible alcanzar las metas propuestas, estableciendo una mejor armonía del elemento humano en la producción. Para lograr lo anterior, la Administración de Recursos Humanos, se vale de un sin número de funciones; entre las que destaca por su importancia, el Análisis de Puestos por lo que su implementación se hace necesaria en todas las empresas, no importando su magnitud, ni su naturaleza.

El desarrollo de la técnica del Análisis de Puestos en una institución de crédito, servirá para establecer las bases para una mejor administración de recursos humanos, detectando deficiencias a corregir.

Por lo tanto, creemos que el mantenimiento del Análisis de Puestos en una institución de crédito, logrará:

a) Agilizar y mejorar la calidad del reclutamiento, selección e integración del personal, estableciendo los requisitos del puesto, y en consecuencia, las bases para optimizar las fuentes de reclutamiento, evaluación ----

de solicitudes, preparación de entrevistas, exámenes de admisión, calificación de méritos, programación de cursos de capacitación, planes de adiestramiento y desarrollo, y formulación de políticas y prestaciones.

b) Mejorar los sistemas de trabajo y lograr la correcta especificación de funciones y responsabilidades, en beneficio de la empresa y del trabajador.

c) Obtener una mejor calidad del tipo de trabajo en razón de los requerimientos del puesto, estableciendo bases concretas para un sistema de promociones, captándose mejor la capacidad y eficiencia que necesitará el trabajador para ascender de puesto.

d) Crear una estructura de salarios equilibrada, dando una remuneración adecuada, y realizando los ajustes que se requieran, evitando malestares que son causa de distanciamientos, o distorsionan las relaciones entre las personas integrantes de la empresa.

e) Facilitar los convenios entre el sindicato y la empresa, sentando las bases para llegar a tener una apropiada jerarquización de los puestos, y delimitación de todas y cada una de las funciones de los puestos de trabajo, en una institución de crédito.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Chruden y Sherman.
Administración de Personal.
Editorial CECSA.
México, 1978.
- 2.- Arias Galicia, Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas.
México, 1977.
- 3.- Cavazos Flores Baltazar.
Ley Federal del Trabajo.
Editorial Trillas.
México, 1980.
- 4.- Arias Galicia, Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas.
México, 1977.
- 5.- Dunnette Marvin, D.
Administración de Personal.
Serie de Sociología Industrial.
Editorial CECSA, México. 1981.
- 6.- Flanagan, J.C.
The Critical President Technique
Psihol Bull. 1954.
- 7.- García Ramón.
Diccionario Larousse
Editorial Larousse, México, 1980.

- 8.- Haver, C.F.
Use of psychologeral inventory in withug insurance
to roufh ful mole divers.
Traffia Safeh, 1965.
- 9.- Hemphil, J.N.
Diversions of executive postrons a study of the basic
characteristes of the positions of nivety.
Rencharch, monograph No. 98. Columbus, Ohio State Univ.
1960.
- 10.- Hernández J. Rafael.
La. Remuneración Racional del Trabajo.
México, 1978.
- 11.- Lanham PH. D.E.
Valuación de Puestos.
Editorial Continental. México, 1977.
- 12.- López Correa Sergio.
Manual para el Establecimiento de un Sistema de Análisis
y Valuación de Puestos, en un organismo Descentralizado.
(METRO). Tesis 1978. México, D.F.
- 13.- Manual de Serie T.A.
Adiestramiento y Consulta para el Análisis de Puestos.
Editorial Trillas , México, 1977.

- 14.- Ortueta Ramón Lucas.
Técnicas de Dirección de Personal-Manual de Personal.
Ed. Limusa Witer. México, 1981.
- 15.- Reyes Ponce, Agustín.
El Análisis de Puestos.
Ed. Limusa. México, 1979.
- 16.- Salvat Editores.
Enciclopedia Salvat. Diccionario Tomo 2.
Editorial Gráfica Estrella, S.A. España, 1979.
- 17.- Terry, P.H. D. George.
Principios de Administración.
Ed. CECSA. México 1979.
- 18.- Trueba Urbina Alberto. Jorge Trueba Barrera.
Lev Federal del Trabajo.
Ed. Polna. México, 1983.