



¿QUÉ ES Y COMO SE ELABORA UN ANÁLISIS DE PUESTO?

Por Jorge Everardo Aguilar –Morales

2018

**GESTIÓN DEL
COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**
CONSULTORÍA



EL ANÁLISIS DE PUESTO

1. Para que un trabajador cumpla con sus funciones dentro de la organización lo primero que necesita es saberlas, por tal motivo se hace necesario elaborar un documento en el que se describan las tareas, responsabilidades y requerimientos con los que debe cumplir cada trabajador.
2. A ese documento se le llama cédula de descripción de puesto.
3. La cédula de descripción del puesto tiene 2 partes una descripción de lo que debe hacer el trabajador y la especificación del perfil que debe cubrir.
4. Para que este documento sirva es importante que usted se lo proporcione por escrito desde el momento en que se contrata al trabajador.
5. La cédula de descripción del puesto es un documento vivo, es decir debe ser modificado de manera periódica, cada año o al revisar el contrato del trabajador elimine las funciones que no sean vigentes e incluya las funciones que no habían sido inscritas.
6. Sea cuidadoso en los datos que incluye en su cédula de descripción del puesto, pues este documento establecerá los deberes que debe cumplir el trabajador y usted no le podrá exigir mas allá de lo que establece el documento.
7. Si en el transcurso de las actividades tiene que encomendarle al trabajador algo que no esté en su descripción, usted deberá negociar con él la realización de esta actividad extra, en lugar de convencerlo con argumentos emocionales intercambie esa actividad por otros beneficios e inclúyala en su próxima revisión anual de funciones.
8. Todas las cédulas de descripción de puestos se agrupan en un documento conocido como manual de organización.
9. Enseguida presentamos el procedimiento para elaborar el análisis de puesto y la forma en que se debe elaborar la cédula de descripción de funciones y un manual de organización

Metodología del análisis de puesto

1. El análisis de puesto es el procedimiento por el cual se establecen las obligaciones y habilidades que requiere un puesto y las características que debe cubrir la persona que debe ser contratada para ocuparlo. La información que se genera sirve para elaborar la cédula de descripción de funciones.
2. La descripción de funciones es un documento base para poder realizar, el reclutamiento y la selección de personal, la evaluación del desempeño, la capacitación, establecer compensaciones y asegurar que el trabajador cumpla con sus responsabilidades.
3. La elaboración del análisis de puesto implica la realización de los siguientes pasos:
 - Determine para que usará la información.
 - Recupere la información que la empresa tenga al respecto: organigramas, contratos, procedimientos, funciones, etc.
 - Seleccione los puestos que analizará.
 - Realice el análisis con el procedimiento que haya determinado.
 - Repase la información obtenida con los ocupantes del puesto y con sus jefes inmediatos.
 - Prepare e imprima el documento final.
4. Existen varios métodos para realizar un análisis de puesto
 - **Entrevistas:** En este procedimiento se realiza una entrevista con el empleado que conozca más sobre el puesto, con un grupo de empleados y/o con el supervisor.
 - **Cuestionarios:** Aquí se pide a los trabajadores que contesten unas preguntas en donde expliquen las características del puesto que ocupan.
 - **La observación:** En este método se acude directamente al escenario en que se desempeña el trabajador y registran las tareas que realiza.

- **Incidentes críticos:** Se registran las situaciones que generan problemas en las actividades cotidianas y se incluyen en las funciones de los trabajadores.
 - **Bitácora:** Se pide al trabajador que realice un registro de las actividades cotidianas que realiza.
 - **Consulta de planes de estudio:** Una forma de mantener actualizado los puestos es revisar planes de estudio de carreras técnicas o universitarias relacionadas con los puestos que existen en la empresa y luego verificar si los puestos existentes tiene esa información. Revisar algunos contratos colectivos de trabajo ya existentes puede también ser de mucha utilidad
 - **Consultar los catálogos nacionales de ocupaciones que en cada país o estado se han elaborado,** por ejemplo: el Occupational Outlook Handbook elaborado por el departamento del Trabajo de los Estados Unidos o el Catálogo Nacional de Ocupaciones elaborado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en México.
5. De la misma manera existen varias encuestas estandarizadas para elaborar el análisis de puesto. Position Analysis Questionnaire (PAQ) desarrollado por McCormik en 1992, el Occupational Analysis Inventory de Cuningman, Boese, Neeb y Pass, el Common Metric Questionnaire (CMQ) desarrollado por The Psychological Corporation y el Work Profiling System (WPS) desarrollado por Saville y Holdsworth Limited.
 6. Hoy en día se cuestionan los métodos tradicionales para la elaboración del análisis de puesto, el interés se ha centrado más en la descripción de contenidos ocupacionales en lugar de descripciones exhaustivas de puestos, sobre todo por los requerimientos actuales en que se pide al trabajador ser multifuncional y en donde el trabajo en equipos multidisciplinares cambia la forma en que se asume la dirección en un proyecto específico.
 7. Otro foco de interés reciente es la elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral en las que se establecen los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere una función específica (Catalano, 2006)

Referencias:

Clifford (1994) Job Análisis: Why do it, and how should it be done ?. Public personnel Management. 23(2): 321-340.

ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTO

El análisis de puesto tiene dos apartados importantes:

- La descripción de puestos y
- La especificación de puestos

La descripción de puestos se refiere a una revisión de las características y obligaciones del puesto incluye los siguientes elementos

- La institución y el área en que se encuentra ubicado el puesto: subdirección, departamento, área.
- El nombre del puesto
- La clave del puesto
- El nivel salarial
- La ubicación del puesto
- El jefe inmediato del puesto
- El personal a quien supervisa
- Los puestos de la organización con quien mantiene relaciones internas
- Las personas con quien mantiene relaciones externa fuera de la organización
- El salario
- La categoría
- El horario
- La adscripción
- La descripción genérica de las funciones del puesto

- La descripción específica de las funciones del puesto

La especificación del puesto en cambio incluye los requisitos que debe cubrir quien ocupe el puesto analizado e incluye los siguientes elementos:

- Los conocimientos requeridos
- Las habilidades requeridas
- La escolaridad necesaria para ocupar el puesto
- El equipo que debe manejar
- Los idiomas que debe dominar
- La experiencia laboral y profesional que debe cubrir
- Las responsabilidades del puesto en cuanto a valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, supervisión y tramites
- Las condiciones físicas del lugar trabajo
- El equipo de seguridad que se debe manejar
- Los riesgos de trabajo a los que puede estar expuesto
- El esfuerzo físico que requiere realizar
- Los requisitos físicos o médicos que debe cubrir para poder realizar el esfuerzo físico
- Las características socioeconómicas específicas que son necesarias para el puesto
- Los requisitos psicológicos en cuanto a inteligencia, personalidad, intereses vocacionales, habilidades o aptitudes específicas
- Algunas otras características como edad, sexo, estado civil.

Un iniciativa del gobierno de los estados unidos que se ha interesado en sistematizar la información relativa a diversas ocupaciones es la conocida como Occupational Information Network (O*NET) (Sucesora del Dictionary

of Occupational Tittles que surgió en 1939 y cuya última edición se publicó en 1993). Esta base de datos es la que contiene la mayor información sobre ocupaciones y facilita el trabajo de análisis de puesto.

La información que contiene incluye las características del trabajador (Habilidades, intereses ocupacionales, valores hacia el trabajo y estilos de trabajo), requerimientos hacia el trabajador (Habilidades, conocimiento y educación), experiencia (experiencia, entrenamientos, licencia o acreditaciones), requerimientos de la ocupación (funciones generales, funciones específicas, contexto de trabajo y condiciones de trabajo), características de la mano de obra (información sobre mercado labora y perspectivas ocupacionales) e información sobre la ocupaciones específicas (tareas, herramientas y tecnología).

A continuación desglosamos la forma en que se debería realizar un análisis de puesto, se incluye los apartados que deben incluirse, las preguntas que se deben realizar para poder contestar cada apartado y se incluyen alguna información que ha sido sistematizada y que puede ser de ayuda al realizar esta tareas. En este caso se ejemplifica el análisis de puesto de un instructor interno.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre de la organización

En primer lugar se debe identificar el nombre de la organización o institución en la que se labora, la pregunta a responder es ¿Cuál es el nombre de la institución en la que labora?

En la cédula de descripción de puestos esta información quedaría desglosada de la siguiente manera

INSTITUCIÓN: Direccióndepersonal.com

Nombre del puesto y ubicación dentro de la estructura organizacional

En seguida debería establecerse con claridad el puesto que se describe y luego la posición jerárquica que ocupa dentro de la organización, la pregunta a responder es ¿Cuál es el puesto o la función que desempeña y la posición que ocupa dentro de la organización?

En la cédula de descripción de puestos esta información quedaría desglosada de la siguiente manera

DIRECCIÓN: General

SUBDIRECCIÓN: Subdirección administrativa.

DEPARTAMENTO: Departamento de Recursos Humanos.

ÀREA: Área de Capacitación.

PUESTO: Instructor Interno.

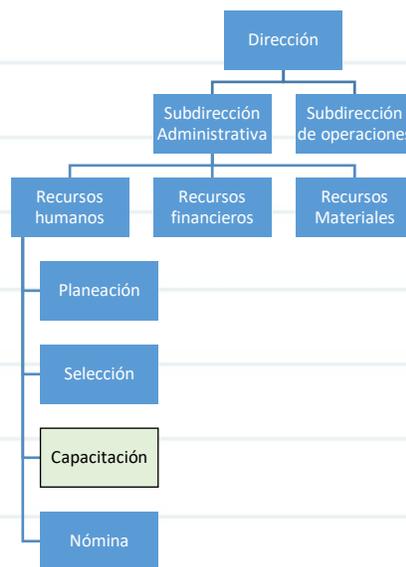
UBICACIÓN DEL PUESTO: Subdirección Administrativa

Departamento de Recursos Humanos

Área de Capacitación

En el apartado de la ubicación de puesto se incluyen las áreas de la empresa hasta llegar al puesto que se describe, se presentan en desnivel para comprender con mayor claridad la jerarquía de los puestos dentro de la organización. Una forma alternativa de presentar el apartado consiste simplemente en incluir el organigrama, en este caso en la versión final de la cédula de descripción del puesto se presentaría la información como en el siguiente cuadro.

UBICACIÓN DEL PUESTO:



Clave del puesto

La clave del puesto es un código alfanumérico arbitrario que muchas organizaciones establecen para identificar y clasificar con mayor rapidez los puestos de una organización. Para obtener esta información la pregunta a realizar es ¿Existe algún código que tenga asignado su puesto?

La información obtenida se presentaría de la siguiente manera en la cédula del puesto

CLAVE DEL PUESTO: CAP01

Nivel salarial

En el nivel salarial se establece la categoría salarial que tiene asignado en trabajador en la organización: profesor titular, profesor auxiliar, etc. En algunas organizaciones el nivel salarial es también representado con un código alfanumérico como en el ejemplo que se presenta enseguida. La pregunta a responder es ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto? y la información obtenida se presentaría de la siguiente forma:

NIVEL: 27^a

Relaciones de autoridad

En este punto nos interesa saber quien supervisa y a quienes supervisa este puesto dos son las preguntas a responder ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza? y ¿A quién supervisa usted en sus labores? las repuestas se presentaría de la siguiente forma:

REPORTA A: Responsable del área de capacitación.

SUPERVISA A: Ninguno

Relaciones de trabajo

Aquí se señala con quien mantiene este puesto relaciones de trabajo tanto dentro como fuera de la empresa. Las relaciones internas incluyen aquellos puestos con los que se establece interacción en un plano de igualdad y las externas el tipo de puesto con los que interactúa. La pregunta que se formula es ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa? y la información se presentaría de la siguiente manera:

RELACIONES INTERNAS CON: Instructores, participantes en curso

RELACIONES EXTERNA CON: Capacitadores externos

Salario

Este aspecto se refiere a la inclusión del pago que recibe el trabajador que ocupa el puesto analizado señalándose tanto el monto como el periodo a que corresponde. La pregunta a formular es ¿Cuánto es su ingreso mensual, semanal, o por las actividades que realiza? En la cédula la información se plasmaría como sigue:

SALARIO: \$10,000.00 mensuales

Categoría

En este apartado se incluye el tipo de funciones que desempeña este puesto: directivas, de coordinación, administrativas, técnicas u operativas. La pregunta que se formula es ¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, de coordinación u operativas? y se presenta de acuerdo con el ejemplo

CATEGORÍA: Operativo, mando medio o directivo

Horario

En este punto se señala el horario de labores. La pregunta a formular es ¿En qué horario desempeña usted sus actividades? y se obtiene el siguiente dato

HORARIO: 9:00 a 16:00 hrs.

Adscripción:

Aquí se menciona el lugar, la dirección o la zona en la que el trabajador desempeña sus funciones. La pregunta que se formula es ¿En qué lugar desempeña usted sus funciones? En el cuadro siguiente se ejemplifica la información que se obtendría

ADSCRIPCIÓN: Dirección General de Recursos Humanos, Edificio de Capacitación. Joaquín Amaro 408, Col. Figueroa. Oaxaca, Oaxaca

Descripción genérica

En este apartado se desglosa en un enunciado las tareas generales que se desempeñan en este puesto. La pregunta que se formula es ¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización? y se presentaría la información en la cédula de la siguiente manera:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Planear, organizar, ejecutar y evaluar el desarrollo de acciones de capacitación.

Descripción específica

En este apartado se incluyen de manera detallada las tareas específicas que se desarrollaran en el puesto de trabajo analizado. Es conveniente que las funciones que se incluyan se ordenen de tal manera que se observe una secuencia lógica en las actividades que tenga que desempeñar el trabajador. En este caso esta la pregunta a realizar es ¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro de la organización?, obteniéndose información como la que se ejemplifica

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- Funciones didácticas

Planear las actividades de capacitación elaborando: cartas descriptivas (planes de clase), exámenes o evaluaciones, recursos didácticos (textos de apoyo, presentaciones, etc.) .

Realizar la investigación bibliográfica para fundamentar las actividades de capacitación.

Impartir las conferencias, cursos o actividades de capacitación programadas.

Evaluar el aprendizaje de los capacitandos al inicio y final del curso y las actividades de capacitación desarrolladas.

Elaborar los informes técnicos de las actividades de capacitación desarrolladas

- **Funciones administrativas**

Promover las actividades de capacitación dentro y fuera de la organización.

Confirmar las actividades de capacitación que tiene programadas

Establecer un programa de trabajo de las actividades de capacitación, que incluya metas específicas y cumplirlas.

Proporcionar programa de trabajo a capacitandos y supervisores.

Entregar calificaciones a los capacitandos.

Integrar los expedientes de las actividades realizadas.

Realizar un informe de las actividades realizadas y entregarlo al área que administra la capacitación.

Proponer mejoras a las actividades que realiza.

Asistir a las reuniones de planeación.

Asistir a las actividades de capacitación técnica y didáctica que se les programen.

Actualizar su currículum profesional y proporcionar copias de documentos comprobatorios

Asistir puntualmente a todas sus clases.

Firmar la lista de asistencia respectiva.

Tomar la lista de asistencia a los capacitandos.

Solicitar el equipo audiovisual de acuerdo al reglamento interno y reguardar el equipo durante el préstamo.

Realizar con anticipación los trámites para visitas académicas y viajes de prácticas.

Cumplir el reglamento y vigilar su cumplimiento por parte de los capacitandos

También es conveniente incluir un apartado con funciones comunes que desarrollen todos los puestos y en el caso de que dirija personal las funciones correspondientes. Las preguntas a formular serían ¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal de la organización? y ¿Cuáles son las funciones que realiza si usted dirige personal?. La información obtenida aparecería en la cédula de descripción del puesto de la siguiente manera

FUNCIONES GENERALES:

Cumplir con las instrucciones de los directivos y o encargados.

Asistir al trabajo de acuerdo al horario asignado para ingreso y comidas.

Mantener aseada su área de trabajo.

Organizar y clasificar su área de trabajo.

Asistir a reuniones de trabajo.

Colaborar en actividades especiales de acuerdo a la comisión que se le asigne

Cumplir con las medidas de seguridad e higiene en el trabajo dentro y fuera de las instalaciones (uniformes, etc.).

Elaborar un plan de trabajo o bitácora de sus actividades.

Elaborar reportes de sus actividades.

Participar en la evaluación de sus actividades.

Participar en actividades de capacitación.

Solicitar por escrito los materiales que utilizará para sus actividades y dar buen uso a los mismos.

Reportar cualquier incidente que afecte la buena marcha de la empresa

ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN DE PERSONAL:

Participar en la realización de los requerimientos de personal de su área, en la definición del perfil de puesto, en el proceso de selección y contratación.

Proporcionar al personal a su cargo la inducción y la capacitación necesaria para que desempeñe óptimamente sus funciones.

Verificar que el personal a su cargo cuente con los objetivos, las funciones de su puesto y el reglamento interno por escrito.

Verificar que el personal a su cargo cuente con sus procedimientos definidos por escrito.

Verificar que el personal a su cargo elabore un plan de actividades diario o periódico según el puesto.

Verificar el cumplimiento del reglamento interno.

Realizar supervisiones y evaluaciones del desempeño de sus colaboradores, así como incentivar el buen desempeño y establecer las medidas correctivas correspondientes para el desempeño inadecuado o las violaciones al reglamento interno.

Promover el desarrollo personal de sus colaboradores.

Reportar los incidentes que ocurran en su área a sus jefes inmediatos.

Mantener un clima de armonía en el trabajo de tal manera que se logren los objetivos de trabajo.

Verificar que cuando existan ausencias de compañeros del área se redistribuyan las actividades de tal manera que se logren los objetivos.

Vigilar que sus colaboradores ofrezcan un buen servicio al cliente.

Verificar el cumplimiento estricto de las medidas de seguridad del personal a su cargo.

Participar en la planeación de los recursos materiales que se requerirán en su área para su buen desempeño.

Vigilar el uso racional de los recursos materiales que se utilizan en su área.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Conocimientos y habilidades requeridas

En este apartado se incluyen los conocimientos y habilidades que el trabajador debe poseer para ocupar el puesto de trabajo. Una buena forma de saber si estos apartados se desglosaron apropiadamente es preguntarse si de esta información se podrían desprender actividades de capacitación. Por ejemplo si en el apartado de conocimiento se señala que el trabajador debería explicar los modelos de sistematización de la enseñanza, de esta información se puede desprender el nombre de un curso de actualización "Modelos de sistematización de la enseñanza". En cambio si en el apartado de habilidades se incluye el término responsabilidad y disciplina será muy difícil desprender de estos términos el nombre de un curso sobre "responsabilidades en el trabajo". En este último caso probablemente sea conveniente eliminar dichos términos e incluir habilidades estrechamente relacionadas con el trabajo, también sería conveniente determinar si estos requisitos no se refieren a rasgos psicológicos específicos y en ese caso incluir en el apartado correspondiente.

En el sistema "O*NET" se ha tratado de sistematizar los conocimientos y habilidades mas comunes que se incluyen en la siguiente tabla:

CONOCIMIENTOS EN NEGOCIOS Y ADMINISTRACIÓN
Administración y dirección
Sistemas administrativos de personal
Economía y contabilidad
Ventas y marketing
Servicio al cliente y proveedor
Personal y recursos humanos

FABRICACIÓN Y PRODUCCIÓN

Producción y procesos

Producción de alimentos

INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA

Computación y electrónica

Ingeniería y tecnología

Diseño

Construcción

Mecánica

MATEMÁTICAS Y CIENCIA

Matemáticas

Física

Química

Biología

Psicología

Sociología y antropología

Geografía

SERVICIOS DE SALUD

Medicina y odontología

Terapia y asesoría

EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

Educación y capacitación

ARTES Y HUMANIDADES

Español

Lengua extranjera

Bellas artes

Historia y arqueología

Filosofía y teología

LEY Y SEGURIDAD PÚBLICA

Seguridad pública

Ley, gobierno y jurisprudencia

COMUNICACIONES

Telecomunicaciones

Comunicaciones y multimedia

TRANSPORTACIÓN

Transportación

HABILIDADES BÁSICAS

Contenidos mínimos

Lectura de comprensión

Escucha activa

Escritura

Hablar

Matemáticas

Ciencia

Procesos

Pensamiento crítico

Aprendizaje activo

Estrategias de aprendizaje

Seguimiento

HABILIDADES FUNCIONALES

Habilidades sociales

Percepción social

Coordinación

Persuasión

Negociación

Instrucción

Orientación al servicio

Habilidades de solución de problemas complejos

Solución de problemas complejos

Habilidades técnicas

Análisis de operaciones

Tecnología del diseño

Selección de equipos

Instalación

Programación

Monitoreo

Operación y control

Mantenimiento de equipo

Solución de problemas

Reparación

Control de calidad

Habilidades de sistemas

Juicio y toma de decisiones

Análisis de sistemas

Evaluación de sistemas

Habilidades de Gestión de Recursos

Tiempo de gestión

Gestión de recursos financieros

Gestión de recursos materiales

Gestión de recursos humanos

Como se observa la redacción es técnica y debe tratar de ajustarse a los requerimientos para desempeñar el puesto analizado. Las preguntas a formular son ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones? y ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?. En la cédula de descripción de puestos se incluiría la información de la siguiente manera:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Explicar los fundamentos teóricos y filosóficos que sustentan las acciones que realiza en su práctica docente

Explicar el modelo de sistematización de la enseñanza en que sustentan las acciones que realiza en su práctica docente

HABILIDADES REQUERIDAS:

Elaboración de objetivos de aprendizaje

Elaboración de instrumentos de evaluación

Diseño experiencias de aprendizaje

Habilidades de exposición.

Elaboración de cartas descriptivas y planes de clase

Habilidades de comunicación asertiva.

Habilidades de manejo de grupos educativos

Elaboración y manejo de recursos didácticos.

Preferentemente elementos básicos de word, excel, power point y navegación en páginas web.

Elaborar materiales de autocapacitación.

Elaboración de audiovisuales educativos.

Escolaridad

En este apartado se incluye los estudios que debe tener quien ocupe el puesto: primaria, secundaria, bachillerato, bachillerato especializado, carrera técnica, licenciatura, etc. La pregunta que se formula es ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo? con lo que se obtiene la siguiente información:

ESCOLARIDAD:

Nivel Superior: Licenciatura con título (Obligatorio) o comprobar experiencia en el área en que impartirá cursos.

Postgrado: Maestría y/o Doctorado (Preferentemente)

Especialidad o diplomados (Deseables)

Equipo

En este apartado se incluyen las máquinas que deberá manejar incluyendo vehículos. Para obtener esta información se formula la siguiente pregunta ¿Qué equipo o máquinas manejará como parte de sus actividades?, la información se plasma de la siguiente manera en la cédula de descripción de puestos:

MANEJO DE EQUIPO:

Manejo del equipo de cómputo y audiovisual (proyector de acetatos, proyector de cañón, cámara de video, DVD)

Idiomas adicionales

En el apartado de idiomas se indica cual de las cuatro habilidades básicas debe poseer el ocupante del puesto, hablar, escuchar, escribir y leer. La

pregunta que se formula es ¿Qué idiomas necesita dominar para desarrollar su trabajo?, obteniéndose la siguiente información

IDIOMA:

Preferentemente Lectura en inglés.

Experiencia

En este apartado se desglosa la experiencia en cuanto a las actividades, el puesto o el tipo de organizaciones que debe tener quien ocupe el puesto. Se formula la pregunta ¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?. En el apartado correspondiente de la cédula de descripción de puestos también se puede señalar algún otro tipo de experiencia adicional que se requiera.

EXPERIENCIA:

Mínima en el campo profesional relacionado con la materia: 1 año.

Mínima en actividades de capacitación: 1 Año o haber tomado el curso de formación de instructores

OTRO TIPO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Preferentemente haber recibido cursos de capacitación (20 horas en el último año)

Preferentemente hacer impartido cursos de capacitación (20 horas en el último año)

Preferentemente haber participado en organización de eventos académicos

Preferentemente haber participado como ponente de eventos académicos

Preferentemente haber participado como asistente de eventos académicos

Preferentemente haber publicado investigación en revistas especializadas

Preferentemente haber publicado artículos en diversos impresos

Preferentemente haber participado en la edición de un libro

Preferentemente haber participado en asesorías de trabajos de titulación o investigación

Preferentemente haber participado como administrador de actividades docentes

Responsabilidad

En este apartado se incluyen las responsabilidades de trabajador para lo cual se formula la pregunta ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable? En la cédula de descripción de funciones se desglosa cada una de las responsabilidades del trabajador.

RESPONSABILIDAD:

A) En cuanto a valores monetarios:

Ninguna.

B) En cuanto a materiales:

Es responsable del manejo de listas de asistencia, exámenes, audiovisuales y materiales para el desarrollo del curso.

C) En cuanto a bienes muebles e inmuebles:

Es responsable del cuidado de las instalaciones y del mobiliario que se encuentran en el aula durante la impartición del curso.

D) En cuanto a equipo:

Es responsable del cuidado del material de apoyo que sea prestado por la Institución como lo son proyector de acetatos, cañón, TV, cámara de video, DVD, grabadora o cualquier otro que el curso requiera.

E) En cuanto a supervisión:

Es responsable de supervisar el buen uso del material de apoyo y del comportamiento del estudiante en el aula y de la aplicación respectiva del reglamento.

F) En cuanto a tramites:

Es responsable de la elaboración y firma de lista de asistencia, de elaborar los concentrados de las evaluaciones del curso, de los reporte de las actividades realizadas.

Condiciones de trabajo

En este apartado se describen las características del lugar en que desarrolla sus actividades. En el sistema O*NET también ese ha desarrollado una clasificación al respecto

CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO
Lugar de trabajo
Interior en medio ambiente controlado
Interior en medio ambiente no controlado
Exterior expuesto al clima
Exterior con protección
En un vehículo o equipo abierto
En un vehículo o equipo encerrado
Proximidad física con otras personas
Condiciones ambientales
Sonidos, niveles de ruido o distracción poco confortables
Altas o bajas temperaturas
Extremadamente brillante o con iluminación inadecuada
Expuesto a contaminantes
Estrecho espacio de trabajo o posiciones incómodas
Expuesto a vibraciones

De lo que se trata es dar una idea clara de las condiciones físicas en que trabaja y siempre la mejor manera será describir con claridad el lugar en el que se realiza el trabajo. En la cédula de descripción del puesto la información puede aparecer de la siguiente manera.

CONDICIONES DE TRABAJO:

El instructor se desempeña en aulas con suficiente ventilación y luz. Las aulas cuentan con luz eléctrica, y están acondicionadas con escritorio, sillas, mesa y pintarrón

Asimismo se desempeña en biblioteca y sala audiovisual cuando este lo requiera

Equipo de seguridad

Anote aquí el equipo que deberá utilizar el trabajador para evitar accidentes. La pregunta a realizar es ¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo? En la cédula de descripción la información quedaría de la siguiente manera.

EQUIPO DE SEGURIDAD QUE MANEJA:

Ninguno

Riesgos de trabajo

En esta sección se incluyen los accidentes o enfermedades laborales. La pregunta a formular es ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?. El sistema O*NET ha desglosado de igual manera los riesgos de trabajo en la tabla siguiente también dichos riesgos

Riesgos de trabajo

Expuestos a radiación

Expuestos a enfermedades o infecciones

Expuestos a lugares altos

Expuestos a lugares peligrosos

Expuesto a equipo peligrosos

Expuesto a quemaduras menores, cortes, mordeduras, picaduras

En este apartado también puede ser elaborado revisando los riesgos profesionales que señala la Ley Federal del Trabajo en la tabla sobre enfermedades de trabajo que se incluye en el artículo 513. La información se presentaría de la siguiente manera en la cédula de descripción del puesto.

RIESGOS DE TRABAJO:

Existe un riesgo de presentar accidentes de tránsito en el traslado a las sus actividades de capacitación y laringitis crónica con nudosidades en las cuerdas vocales.

Esfuerzo físico

En esta sección se trata de describir el esfuerzo físico que deberá realizar quien ocupe este puesto. El sistema O*NET tiene un clasificación al respecto que se muestra a continuación.

Posición del cuerpo

Sentado

Parado

Subiendo escaleras o andamios

Caminando o corriendo

De rodillas, en cuclillas, encorvados o arrastrándose

Manteniendo el equilibrio

Utilizando las manos para manipular, controlar o sentir objetos

Flexionando o torciendo el cuerpo

Realizando movimientos repetitivos

La pregunta a formular es ¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?. Dicha información se presentaría de la siguiente manera en la cédula de descripción del puesto:

ESFUERZO FÍSICO:

Parado durante sus labores de instrucción, sentado durante la planeación de sus actividades.

Requisitos físicos

A partir del esfuerzo físico que debe realizar quien ocupa este puesto es necesario señalar cuáles serán los requerimientos físicos o de salud para los trabajadores. La pregunta que se formula es ¿Qué exigencias físicas, sensoriales o psicomotrices exige su puesto?. Obteniéndose los siguientes datos:

REQUISITOS FÍSICOS:

Poder desarrollar actividades de instrucción

Características socioeconómicas

En este apartado se incluyen las características socioeconómicas que sean necesarios para desempeñarse en ese puesto como vivienda, ingresos, antecedentes penales. Para evitar actos de discriminación la característica socioeconómica debe tener una relación directa con la tarea a desempeñar y debe procurarse utilizar una clasificación reconocida de las características que se soliciten. Por ejemplo, en México para los antecedentes penales puede utilizarse la clasificación de delitos del fuero común y federal que se mencionan en la siguiente tabla

DELITOS DEL FUERO COMÚN

1. Delitos contra la vida y la integridad personal (homicidio; lesiones; ayuda o inducción al suicidio; aborto)
2. Procreación asistida, inseminación artificial y manipulación genética.
3. Delitos de peligro para la vida o la salud de las personas (omisión de auxilio o de cuidado y peligro de contagio)
4. Delitos contra la libertad personal (privación de la libertad con fines sexuales; secuestro; desaparición forzada de personas; tráfico de menores; retención y sustracción de menores o incapaces).
5. Delitos contra la libertad y la seguridad sexuales y el normal desarrollo psicosexual (violación; abuso sexual; hostigamiento sexual; estupro; incesto).
6. Delitos contra la moral pública (corrupción de menores; pornografía infantil; lenocinio)
7. Delitos contra la seguridad de la subsistencia familiar.
8. Delitos contra la integridad familiar (violencia familiar)
9. Delitos contra la filiación y la institución del matrimonio (relacionados con el estado civil y la bigamia)
10. Delitos contra la dignidad de las personas (discriminación)
11. Delitos contra las normas de inhumación y exhumación y contra el respeto a los cadáveres o restos humanos
12. Delitos contra la paz, la seguridad de las personas y la inviolabilidad del domicilio (amenazas; allanamiento de morada; despacho; oficina o establecimiento mercantil)
13. Delitos contra la intimidad personal y la inviolabilidad del secreto (violación de intimidad personal y revelación de secretos)
14. Delitos contra el honor (difamación; calumnia)
15. Delitos contra el patrimonio de las personas (robo; abuso de confianza; fraude; administración fraudulenta; insolvencia fraudulenta en perjuicio de acreedores; extorsión; despojo; daño a la propiedad; encubrimiento por receptación)
16. Operaciones con recursos de procedencia ilícita
17. Delitos contra la seguridad colectiva (portación; fabricación e importación de objetos aptos para agredir; pandilla; asociación delictuosa y delincuencia organizada)
18. Delitos contra el servicio público cometidos por servidores públicos (ejercicio ilegal y abandono del servicio público; abuso de autoridad y uso ilegal de la fuerza pública; coalición de servidores públicos; uso ilegal de atribuciones y facultades; intimidación; negación del servicio público; cohecho; peculado; concusión; enriquecimiento ilícito; usurpación de funciones públicas)
19. Delitos contra el servicio público cometidos por particulares (promoción de conductas ilícitas; cohecho y distracción de recursos públicos; desobediencia y resistencia de particulares; oposición a que se ejecute alguna obra o trabajo públicos; quebrantamiento de sellos; ultrajes a la autoridad y ejercicio ilegal del propio derecho)
20. Delitos contra el adecuado desarrollo de la justicia cometidos por servidores públicos (denegación o retardo de justicia y prevaricación; delitos en el ámbito de la procuración de justicia; tortura; delitos cometidos en el ámbito de la administración de justicia; omisión de informes médico forenses; delitos cometidos en el ámbito de la ejecución penal; evasión de presos)
21. Delitos cometidos por particulares ante el ministerio público, autoridad judicial o administrativa (fraude procesal; falsedad ante autoridades; variación del nombre o domicilio; simulación de pruebas; delitos de abogados, patronos y litigantes; encubrimiento por favorecimiento)

DELITOS DEL FUERO COMÚN

22. Delitos cometidos en el ejercicio de la profesión (responsabilidad profesional y técnica; usurpación de profesión; abandono, negación y práctica indebida del servicio médico; responsabilidad de directores, encargados, administradores o empleados de centros de salud y agencias funerarias por requerimiento arbitrario de la contraprestación; suministro de medicinas nocivas o inapropiadas; responsabilidad de los directores responsables de obra o corresponsales)

23. Delitos contra la seguridad y el normal funcionamiento de las vías de comunicación y de los medios de transporte (delitos contra la seguridad del tránsito de vehículos; violación de correspondencia; violación de la comunicación privada)

24. Delitos contra la fe pública (producción, impresión, enajenación, distribución, alteración o falsificación de títulos al portador, documentos de crédito públicos o vales de canje; falsificación de sellos, marcas, llaves, cuños, troqueles, contraseñas y otros; elaboración o alteración y uso indebido de placas, engomados y documentos de identificación de vehículos automotores; falsificación o alteración y uso indebido de documentos).

25. Delitos contra el ambiente y la gestión ambiental.

26. Delitos contra la democracia electoral (delitos electorales)

27. Delitos contra la seguridad de las instituciones del D. F. (rebelión; ataques a la paz pública; sabotaje; motín; sedición)

DELITOS FEDERALES

1. Delitos contra la seguridad de la Nación (traición a la Patria; espionaje; sedición; motín; rebelión; terrorismo; sabotaje; conspiración).

2. Delitos contra el derecho internacional (piratería; violación de inmunidad y neutralidad)

3. Delitos contra la humanidad (genocidio)

4. Delitos contra la seguridad pública (evasión de presos; quebrantamiento de sanción; armas prohibidas; asociaciones delictuosas)

5. Delitos en materia de vías de comunicación y correspondencia (ataques a las vías de comunicación y violación de correspondencia; uso ilícito de instalaciones destinadas al tránsito aéreo)

6. Delitos contra la autoridad (desobediencia y resistencia de particulares; oposición a que se ejecute alguna obra o trabajo públicos; ultrajes a las insignias nacionales)

7. Delitos contra la salud (producción, tenencia, tráfico, proselitismo y otros actos en materia de narcóticos; peligro de contagio)

8. Delitos contra la moral pública y las buenas costumbres (ultrajes a la moral pública; corrupción de menores e incapaces; pornografía infantil y prostitución sexual de menores; trata de personas y lenocinio; provocación de un delito y apología de éste o de algún vicio)

9. Revelación de secretos y acceso ilícito a sistemas y equipos de informática

10. Delitos cometidos por servidores públicos (ejercicio indebido de servicio público; abuso de autoridad; desaparición forzada de personas; coalición de servidores públicos; uso indebido de atribuciones y facultades; concusión; intimidación; ejercicio abusivo de funciones; tráfico de influencia; cohecho; cohecho a servidores públicos extranjeros; peculado; enriquecimiento ilícito)

11. Delitos cometidos contra la administración de justicia (delitos cometidos por los servidores públicos; ejercicio indebido del propio derecho)

12. Responsabilidad profesional (delitos de abogados, patronos y litigantes)

13. Falsedad (falsificación, alteración y destrucción de la moneda; falsificación y utilización indebida de títulos al portador, documentos de crédito público y documentos relativos al crédito; falsificación de sellos, llaves, cuños o troqueles, marcas, pesas y medidas; falsificación de documentos en general; falsedad de declaraciones judiciales y en informes dados a una autoridad; variación del nombre o del domicilio; usurpación de funciones públicas o de profesión y uso indebido de condecoraciones, uniformes, grados jerárquicos, divisas, insignias y siglas)

14. Delitos contra la economía pública (delitos contra el consumo y la riqueza nacionales; juegos prohibidos)

15. Delitos contra la libertad y el normal desarrollo psicosexual (hostigamiento sexual; abuso sexual; estupro y violación; incesto; adulterio)

DELITOS FEDERALES

16. Delitos contra el estado civil y bigamia
17. Delitos en materia de inhumaciones y exhumaciones
18. Delitos contra la paz y la seguridad de las personas (amenazas; allanamiento de morada)
19. Delitos contra la vida y la integridad personal (lesiones; homicidio; homicidio en razón del parentesco o relación; infanticidio; aborto; abandono de personas; violencia familiar)
20. Delitos contra el honor (difamación; calumnia)
21. Privación ilegal de la libertad y de otras garantías (y tráfico de menores)
22. Delitos contra las personas en su patrimonio (robo; abuso de confianza; fraude; extorsión; despojo de cosas inmuebles o de aguas; daño en propiedad ajena)
23. Encubrimiento y operaciones con recursos de procedencia ilícita
24. Delitos electorales y en materia de registro nacional de ciudadanos
25. Delitos contra el ambiente y la gestión ambiental (actividades tecnológicas y peligrosas; biodiversidad; bioseguridad; delitos contra la gestión ambiental)
26. Delitos en materia de derechos de autor

La pregunta a contestar en este apartado es ¿Qué características socioeconómicas son exigibles para las funciones que se realizan? y los datos obtenidos se presentaran por ejemplo de la siguiente forma

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS ESPECÍFICAS:

Sin delitos cometidos en el ejercicio de su profesión

Requisitos psicológicos

En este apartado la pregunta que se busca contestar es ¿Qué rasgos psicológicos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?. Esta es una pregunta técnica para la cual se ha desarrollado diversas taxonomías

Inteligencia

En lo referente a las capacidades cognitivas son dos los aspectos que usualmente se consideran al realizar procesos de selección de personal.

1. La capacidad cognoscitiva o mental que se refiere a capacidades específicas como memoria o razonamiento y
2. La capacidad intelectual que se refiere a la capacidad intelectual general, comúnmente llamada "g" y que incluye el razonamiento, la planeación, la solución de problemas, el pensamiento abstracto, comprensión de ideas complejas, aprendizaje veloz y aprendizaje de la experiencia.

Carroll (1993) por su parte propuso tres niveles o estratos de inteligencia.

"G" Inteligencia General

Capacidades generales

Inteligencia fluida	Inteligencia cristalizada	Memoria General	Percepción visual	Percepción auditiva	Capacidad de recuperación	Velocidad cognoscitiva
Capacidades específicas	Capacidades específicas	Capacidades específicas	Capacidades específicas	Capacidades específicas	Capacidades específicas	Capacidades específicas

En la cédula de inscripción la información simplemente se reflejaría como inteligencia superior, inferior o igual al término medio, como se muestra en el ejemplo.

REQUISITOS PSICOLÓGICOS:

Inteligencia: Con un igual o mayor al término medio.

Personalidad

Aunque se han desarrollado diversas taxonomías sobre los rasgos de personalidad, estos se han realizado sobre todo en el campo de la psicología clínica. En el ámbito laboral la clasificación que ha tenido mayor difusión es la conocida como el "Modelo de los 5 factores" o "Big 5".

Este modelo surge tras la realización de análisis estadísticos y de pruebas de personalidad durante varias décadas y de un análisis conceptual de lo que las pruebas tratan de medir, en este análisis se encontraron cinco factores comúnmente utilizados (Digman, 1990; McCrae y Costa, 1985, 1987). En la siguiente tabla se muestran dichos factores.

Factor	Características
Conciencia	Responsable, prudente, autocontrolado, persistente, planeador, orientado al logro.
Extroversión	Sociable, asertivo, comunicativo, ambicioso, energético.
Aceptabilidad	Bien educado, cooperativo, confiable, amistoso.
Estabilidad Emocional	Seguro, calmado, ansiedad y emotividad bajas.
Apertura de la experiencia	Curioso, inteligente, imaginativo, independiente.

Este modelo ha estado rodeado por la controversia: algunos críticos aumentan el número de factores a 7 o nueve en tanto que otros los reducen. Respecto a su utilidad predictiva lo cierto es que la personalidad juega un papel en la conducta laboral sobre todo en los aspectos motivacionales que en los técnicos, la utilidad de una prueba de personalidad para predecir el comportamiento futuro del trabajador dependerá de la tarea a desarrollar y el factor que se evalué.

Respecto a la personalidad existe las pruebas de comprobación negativa y las pruebas de comprobación positiva, las primeras buscan detectar una patología, las segundas buscan evaluar aspectos de la personalidad "normal". En general las segundas pueden usarse con mayor facilidad en la industria, respecto a las primeras deben usarse con cuidado porque podrían considerarse como discriminatorias, en algunos países como en los estados unidos las pruebas de este tipo se aplican solo hasta que son contratados los trabajadores por considerar a los trastornos de

personalidad como discapacidades encubiertas. La aplicación de este tipo de pruebas como en todos los casos debe estar justificado por las funciones que desarrollará el trabajador.

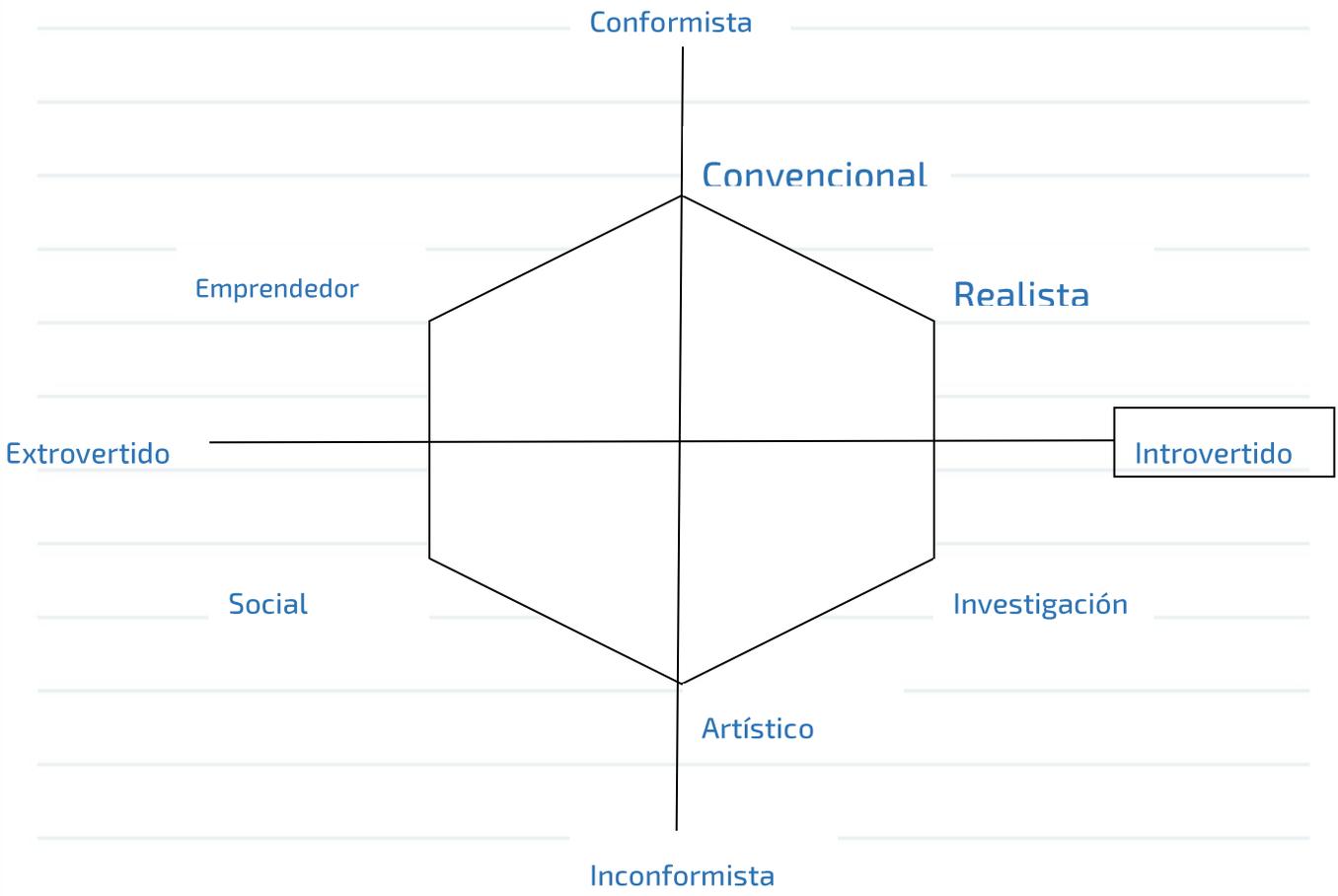
Al determinar algún requisito psicológico debe tomarse en consideración el instrumento que se utilizará por lo que revisar las pruebas psicométricas que existen en el mercado puede facilitar la decisión

En la cédula de descripción de funciones la información se presentaría de la siguiente manera:

Personalidad: Sin trastornos del comportamiento que puedan afectar su desempeño laboral (Sin trastornos mentales orgánicos F00-09, Sin trastornos mentales producidos por el consumo de sustancias F10-19, Sin esquizofrenia, trastorno esquizotípico y trastornos de ideas delirantes F20-29)

Intereses vocacionales

Una de las clasificaciones más populares respecto a los intereses vocacionales es la desarrollada por Holland (1973), en esta clasificación se considera cuatro rasgos generales y 6 tipos de intereses.



Para Holland cada interés presenta las siguientes características.

INTERÉS	CARACTERÍSTICAS
Realista	Asocial, conformista, franco, genuino, cabeza dura, materialista, natural, normal, persistente, práctico, autodestructivo, inflexible, ahorrativo, poco perspicaz, no comprometido.
De investigación	Analítico cauto, crítico, complejo, curioso, independiente, intelectual, introspectivo, pesimista, preciso, racional, reservado, aislado, impopular.
Artístico	Complicado, desordenado, emocional, expresivo, idealista, imaginativo, poco práctico, impulsivo, independiente, introspectivo, intuitivo, inconforme, original, sensible, abierto.
Social	Ascendente, cooperativo, paciente, amistoso, generoso, colaborador, idealista, empático, amable, persuasivo, responsable, sociable, con tacto, comprensivo, cálido.
Emprendedor	Adquisitivo, aventurero, aceptable, ambicioso, dominante, energético, exhibicionista, extrovertido, coqueto, optimista, confiado en sí mismo, sociable, hablador.
Convencional	Cuidadoso, conformista, consciente, defensivo, eficiente, inflexible, inhibido, metódico, obediente, ordenado, persistente, práctico, prudente, ahorrativo, con poca imaginación.

Thurstone (1984) por su parte clasifica los intereses vocacionales en 10 áreas de actividades:

- Ciencias físicas
- Ciencias biológicas
- Cálculo
- Negocios
- Ejecutivas
- Persuasivas
- Literarias
- Servicio Social
- Artísticas
- Musicales

Frederic Kuder en cambio establece como áreas de interés vocacional los siguientes:

- Interés en actividades al aire libre
- Interés mecánico
- Interés para el cálculo
- Interés científico
- Interés persuasivo
- Interés artístico plástico
- Interés literario
- Interés musical
- Interés por el servicio social
- Interés en el trabajo de oficina

También realiza una clasificación de preferencias personales desglosándolas como sigue:

- Preferencia por trabajo en grupo
- Preferencia por situaciones estables y familiares
- Preferencia por trabajo de orden intelectual o teórico
- Preferencia por situaciones no conflictivas
- Inclinationes para dirigir o dominar a los demás

En la cédula de descripción de puestos la información se reflejaría de la siguiente manera:

Intereses vocacionales: Sociales y en el área de humanidades. Interés en la enseñanza. Además del perfil propio de su profesión.

Habilidades o aptitudes específicas

Es común observar que además de los conocimientos y habilidades a menudo los empleadores incluyen en el perfil del puesto una lista de rasgos “psicológicos” poco técnicos, ubicados en un lugar inapropiado dentro de la cédula de descripción de puesto y sin un marco teórico de referencia: “deseos de superación”, “ganas de trabajar”, “trabajo bajo presión”, “entusiasmo” y “disponibilidad”. Utilizar estos términos representa numerosos problemas. Son términos poco claros, carecen de un marco conceptual que nos permita estudiarlos y comprenderlos y por lo mismo no existen instrumentos válidos y confiables que lo evalúen. De hecho cualquier rasgo que se incluya en la descripción de funciones debe implicar la existencia de un instrumento que lo mida, de lo contrario solo contaminará el proceso de selección.

Sin embargo existen esfuerzos importantes que se han realizado para tratar de determinar las capacidades físicas más comunes asociadas con el desempeño en el trabajo

En la década de los cincuentas Edwin Fleishman y sus asociados desarrollaron una taxonomía que incluía 52 capacidades. Dividas en tres áreas: a) cognoscitivas , b) físicas y c) perceptuales-motrices. (Fleishman y Reilly, 1992). En la siguiente tabla se resumen dicha clasificación, esta puede servir de referencia al momento de redactar el aparatado de habilidades o aptitudes específicas del análisis de puesto.

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
VERBALES			
1. Comprensión oral	Escuchar y entender información e ideas presentadas mediante palabras y oraciones orales	Entender una exposición en física avanzada	Entender un comercial
2. Comprensión escrita	Leer y entender información e ideas presentadas por escrito	Entender un instructivo para reparar un sistema de misiles guiados	Entender un símbolo en una carretera
3. Expresión oral	Comunicar ideas e información al hablar de tal manera que otros entiendan	Explicar principios avanzados de genética a preparatorianos	Cancelar por teléfono la suscripción a un periódico
4. Expresión escrita	Comunicar información e ideas escritas de tal manera que otros entiendan	Escribir un texto de economía avanzado	Escribir una nota recordándole a alguien que saque algo del congelador

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
RAZONAMIENTO Y GENERACIÓN DE IDEAS			
5. Fluidez de ideas.	Expresar ideas sobre un tópico, tiene que ver con el número de ideas pero no con su calidad	Nombrar todas las estrategias posibles de una batalla militar	Nombrar cuatro usos diferentes de un desarmador
6. Originalidad.	Expresar ideas poco usuales sobre un tópico, para desarrollar formas creativas de solución de un problema.	Inventar un nuevo tipo de fibra hecha a mano	Utilizar una tarjeta de crédito para abrir el seguro de una puerta
7. Sensibilidad a problemas.	Decidir cuando algo está mal o puede estarlo.	Reconocer una enfermedad en su etapa temprana cuando hay pocos síntomas	Reconocer que una lámpara desconectada no funciona
8. Razonamiento deductivo.	Aplicar reglas generales a problemas específicos con respuestas lógicas. Incluye decidir si la respuesta tiene sentido	Diseñar las alas de un avión de acuerdo con los principios de la aerodinámica	Conocer que por ley
9. Razonamiento inductivo.	Combinar piezas de información separada o respuestas específicas a problemas para formar reglas generales.	Diagnosticar una enfermedad de acuerdo a los resultados de diversos estudios de laboratorio	Determinar la ropa a usar con base en el reporte climático
10. Ordenamiento de la información.	Seguir correctamente un conjunto de reglas con el fin de realizar ciertas acciones	Armar la cabeza de un arma nuclear	Dar orden numérico a las cosas
11. Flexibilidad de categoría	Producir diversas reglas que indiquen como se agrupa un conjunto de cosas de manera diferente	Clasificar fibras hechas a mano de acuerdo al costo, flexibilidad, etc.	Separar clavos en una caja de herramientas de trabajo en base a su longitud

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
CUANTITATIVAS.			
12. Razonamiento matemático.	Entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo	Determinar la matemática requerida para simular un aterrizaje de una nave espacial en la luna	Determinar cuanto cuesta diez naranjas cuando el precio es de dos por 29 centavos
13. Facilidad numérica.	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente	Calcular manualmente el plan de vuelo tomando en cuenta la velocidad, el combustible, el viento y la altitud	Sumar $2 + 7$
MEMORIA.			
14. Memorización.	Recordar información como palabras, números, dibujos y procedimientos	Recitar un poema después de estudiarlo por 15 minutos.	Recordar el número de autobús para asegurarse de tomar el correcto
PERCEPTUALES			
15. Velocidad de conclusión.	En corto tiempo dar sentido a la información que parece no tener significado u organización de partes diferentes de información de un patrón significativo	Interpretar los patrones de un radar del clima para decidir si hay cambios en el mismo	Reconocer una canción después de escuchar las primeras notas
16. Flexibilidad de conclusión.	Identificar o detectar un patrón conocido (figura, objeto, palabra o sonido) que se encuentra oculto en otro material	Identificar tanques camuflajeados desde un avión de alta velocidad	Sintonizar una estación de radio en un camión ruidoso
17. Velocidad perceptual.	Comparar con rapidez y precisión letras, números, objetos, dibujos o patrones.	Inspeccionar partes eléctricas para detectar defectos que surgen en la línea de montaje	Seleccionar el correo de acuerdo al código postal sin presión de tiempo

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
ESPACIALES			
18. Organización espacial	Saber nuestra localización en relación con el medio o para saber dónde se ubican los objetos en relación con nosotros	Navegar en el océano guiándonos por la posición del sol y las estrellas	Utilizar un croquis para localizar una tienda dentro de un centro comercial
19. Visualización.	Imaginar cómo se verá algo cuando se mueve o cuando sus partes se mueven o recomponen	Anticipar los movimientos del oponente o los propios en un juego de ajedrez	Imaginar cómo poner un papel en la máquina de escribir de tal manera que el membrete quede al frente
ATENCIÓN			
20. Atención selectiva.	Concentrarse y no distraerse mientras se ejecuta una tarea	Estudiar un manual técnico en un lugar ruidoso	Contestar una llamada de negocios mientras algunos compañeros platican a un lado
21. Compartir tiempo.	Dejar y retomar dos o más actividades o fuentes de información	Monitorear el radar y una transmisión por radio para mantener el rumbo de un avión en periodos de tráfico intenso	Escuchar música mientras se llenan documentos
MANIPULACIÓN			
22. Firmeza brazo-mano.	Mantener firmes el brazo y la mano mientras se realiza un movimiento del brazo o se mantiene el brazo en una posición	Cortar las caras de un diamante	Encender una vela
23. Destreza manual.	Realizar movimientos coordinados y rápidos con una mano, de la mano y el brazo o de las dos manos para manipular, armar o asir objetos	Realizar una cirugía de corazón abierto utilizando instrumentos quirúrgicos	Poner un foco en una lámpara

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
CONTROL DEL MOVIMIENTO			
24. Destreza de los dedos.	Realizar movimientos precisos y coordinados de los dedos de una o ambas manos para asir, manipular objetos muy pequeños	Armar el mecanismo de un reloj de pulsera	Meter monedas en un parquímetro
25. Precisión del control.	Realizar con rapidez y repetidamente ajustes precisos al mover a una posición exacta los controles de una máquina o vehículo	Realizar una cavidad en un diente	Ajustar la luz en un lugar con un atenuador
26. Coordinación de multi-miembros del cuerpo	Coordinar movimientos de dos o más miembros juntos al sentarse, pararse o acostarse. No incluye la ejecución de las actividades cuando el cuerpo está en movimiento	Tocar la batería en un grupo de jazz	Remar en una lancha
27. Orientación de respuestas.	Elegir rápida y correctamente entre dos o mas movimientos en respuesta a dos o mas señales diferentes	En una nave espacial que se sale de control reaccionar rápidamente a cada error con los movimientos de control correctos	Cuando el timbre de la puerta y el teléfono suenan al mismo tiempo seleccionar cual contestar primero
28. Control de la proporción.	Ajustar los movimientos o el control del equipo anticipando los cambios en la velocidad y/o dirección de un objeto o escena en continuo movimiento	Operar los controles para aterrizar en un clima difícil en un jet	Andar en bicicleta en una ciclo-pista

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
VELOCIDAD Y TIEMPO DE REACCIÓN			
29. Tiempo de reacción.	Responder rápidamente a una señal cuando aparece	Frenar bruscamente cuando un peatón se atraviesa frente al carro	Ir frenando poco a poco cuando el semáforo se pone en amarillo
30. Velocidad muñeca-dedos.	Hacer movimientos repetidos más rápidos y simples con los dedos, las manos y las muñecas	Escribir a máquina documentos con una velocidad de 90 palabras por minuto	Usar un sacapuntas manual
31. Velocidad del movimiento de las extremidades	Mover brazos y piernas rápidamente	Boxear con una pera	Serruchar una pieza delgada de madera
FORTALEZA FÍSICA			
32. Fortaleza estática	Ejercer la máxima fuerza muscular para levantar, empujar, jalar o cargar objetos	Subir a un camión sacos de 75 libras	Empujar un carrito de supermercado vacío
33. Fortaleza explosiva	Realizar un esfuerzo breve o pequeño de un músculo	Lanzar una bala en una competencia de pista	Clavar con un martillo
34. Fortaleza dinámica	Ejercer fuerza muscular repetida o de forma continua a lo largo del tiempo	Ejecutar una rutina gimnástica de anillos	Podar un arbusto
35. Fortaleza del tronco	Utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para apoyar parte del cuerpo repetida o de forma continua a lo largo del tiempo sin darse por vencido	Hacer 100 sentadillas	Sentarse en una silla

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
RESISTENCIA			
36. Vigor	Esforzarse físicamente durante periodos de tiempo prolongados sin perder el aliento o hiperventilarse	Correr una carrera de 10 millas	Caminar un cuarto de milla para entregar una carta
FLEXIBILIDAD, EQUILIBRIO Y COORDINACIÓN			
37. Flexibilidad para estirarse	Estirarse, girar o alcanzar con el cuerpo brazos y/o piernas	Maniobrar un kayak en rápidos	Bajar a mano una manzana en un árbol.
38. Flexibilidad dinámica	Estirarse, girar o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas repetidamente y con rapidez	Trabajar debajo de un automóvil para arreglar la calefacción	Alcanzar el micrófono en un autopatrulla
39. Coordinación corporal gruesa	Coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso juntos en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento	Bailar ballet	Subir y bajar un camión
40. Equilibrio corporal grueso	Mantener o recuperar el equilibrio corporal para mantenerse erguido cuando se está en una posición inestable	Caminar en andamios angostos en la parte alta de una construcción	Pararse en una escalera
VISUALES			
41. Visión cercana	Ver detalles de objetos cercanos	Detectar pequeños defectos en un diamante	Leer números en un tablero del carro
42. Visión lejana	Ver detalles a la distancia	Detectar diferencias entre embarcaciones en el horizonte	Leer un anuncio de la calle

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
43. Discriminación visual del color	Aparear o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras y brillantez	Pintar un objeto viviente a color	Separar ropa sucia en blanca y a color
44. Visión nocturna	Ver bajo condiciones de poca luz	Encontrar el camino en el bosque en una noche de luna	Leer los nombres de las calles al manejar durante el ocaso
45. Visión periférica	Ver objetos o el movimiento de los mismos a un lado cuando los ojos se enfocan al frente	Al volar en una nave de combate distinguir entre un avión aliado y un enemigo	Mantener el paso mientras se marcha en una formación militar
46. Percepción de profundidad	Juzgar cuál de los diversos objetos están más cerca o más lejos del observador o juzgar la distancia entre el objeto y el observador	Lanzar un pase a su receptor cuando se encuentra rodeado por oponentes	Mezclarse en el tráfico de una ciudad
47. Sensibilidad al brillo	Ver objetos en presencia de brillo o luz brillante	Esquiar en nieve en un día soleado	Manejar por un camino conocido en un día nublado
AUDITIVAS Y DEL LENGUAJE			
48. Sensibilidad auditiva	Capacidad para detectar o señalar la diferencia entre sonidos que varían en un rango amplio de tono y sonoridad	Escuchar una orquesta	Notar cuando se apaga la alarma de un despertador
49. Atención Auditiva	Concentrarse en una sola fuente de información auditiva en presencia de otros sonidos distractores	Atender las instrucciones de un compañero de trabajo en un lugar ruidoso	Atender una conferencia cuando hay cuchicheo cercano

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
50. Localización del sonido	Capacidad para señalar la dirección en la que se origina un sonido	Determinar la dirección de un vehículo de emergencia por el sonido de la sirena	Escuchar en estéreo y determinar qué bocina está funcionando
51. Reconocimiento del lenguaje	Identificar y atender el discurso de otra persona	Entender el discurso de una persona con fuerte acento extranjero	Reconocer la voz de un compañero
52. Claridad del lenguaje	Hablar claramente y darse a entender por un escucha	Dar una conferencia a un auditorio grande	Gritar los números en una lotería

Otro personaje, Hogan (1991) sugirió que siete capacidades físicas son suficientes para analizar la mayoría de los empleos, la cuáles fueron analizadas por Guión encontrando muchas similitudes con las categorías utilizadas por Fleishman y Reilly

MODELO DE CAPACIDADES FÍSICAS DE GUIÓN (1998)							
Factores Generales de Hogan	Fortaleza muscular			Resistencia cardiovascular	Calidad de movimiento		
Descriptores básicos de Hogan	Tensión muscular	Poder muscular	Resistencia muscular	Resistencia cardiovascular	Flexibilidad	Equilibrio	Coordinación neuromuscular
Descriptores básicos de Fleishman y Reilly	Fortaleza estática	Fortaleza explosiva	Fortaleza dinámica	Estamina	Flexibilidad para estirarse	Equilibrio corporal grueso	Coordinación corporal gruesa
			Fortaleza del tronco		Flexibilidad dinámica		

Respecto a las capacidades sensoriales usualmente se consideran dentro de ellas a la visión, tacto, gusto, olfato y realimentación cinestésica . La discusión actual se encuentra entre considerar a estas capacidades como independientes de las cognoscitivas o como plantea Carroll como estrechamente interrelacionadas pues en la vida real ambas habilidades no se encuentran independientes.

Las capacidades motrices en cambio tienen que ver con la coordinación, destreza y tiempo de reacción en la clasificación de Fleishman se encuentran especificadas tanto las capacidades sensoriales como psicomotrices

En el apartado correspondiente de la cédula de descripción de funciones la información quedaría de la siguiente manera

Habilidades o aptitudes específicas: Expresión oral y escrita.

Valores en el trabajo

Una clasificación basada en la Teoría de la adaptación al trabajo de Dawis y Lofquist (1984), clasifica los aspectos globales que el trabajador considera importantes para la satisfacción en el trabajo. La tabla siguiente señala estos aspectos.

TAXONOMÍA DE VALORES HACIA EL TRABAJO DE DAWIS Y LOFQUIST

Orientación hacia el logro	Utilización de sus habilidades Obtención de resultados
Condiciones de trabajo	Actividad permanente Independencia Variedad en el trabajo Compensación alta Seguridad Condiciones de trabajo apropiadas

TAXONOMÍA DE VALORES HACIA EL TRABAJO DE DAWIS Y LOFQUIST

Reconocimiento	Ascensos Reconocimientos Autoridad Estatus social
Relaciones	Trabajo en grupo Servicio social Valores morales
Soporte o apoyo	Políticas y prácticas de la compañía Relaciones humanas y supervisión Supervisión técnica

Independencia	Creatividad
	Responsabilidad
	Autonomía

Estilos de trabajo

Esta clasificación se refiere a la forma en que un trabajador se desempeña en su trabajo

TAXONOMÍA DE ESTILOS EN EL TRABAJO	
Orientación al logro	Logro Persistencia Iniciativa
Influencia social	Liderazgo
Orientación interpersonal	Cooperación Preocupación por los demás Orientación social
Adaptación	Autocontrol Tolerancia al estrés Adaptabilidad y flexibilidad
Conciencia	Fiabilidad Atención a los detalles Integridad

Independencia	
Inteligencia práctica	Innovación
	Pensamiento analítico

Inteligencia emocional

El concepto de inteligencia emocional ha alcanzado notoriedad entre los psicólogos, sin embargo no hay hasta la fecha un acuerdo sobre su definición y los instrumentos para medirla por lo que existe una ausencia de datos que confirmen el significado de dicho constructo, los datos decepcionantes que existen solo hacen ver el término como una de las tantas novedades y modas en la psicología que se caracterizan por el capricho y el interés intenso pero breve.

Otras características

Existen algunas otras especificaciones sobre el puesto, estas incluyen la edad, el sexo y el estado civil. A menos que exista un relación estrecha entre estos requisitos y el puesto, no deben ser considerados como criterios de selección porque pueden considerarse como discriminatorios ¿Qué otras características se deben poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?. La información aparecería de la siguiente manera en la cédula de descripción del puesto:

OTRAS CARACTERÍSTICAS:

Edad: Indistinta

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

DIRECCIÓN

DE PERSONAL .COM



es una marca registrada.

Todos los materiales tienen derechos de autor pero existe la autorización para que puedan ser reproducidos sin fines de lucro y notificando a los autores de su reproducción.

DIRECCIÓN
DE PERSONAL .COM



Es un sitio auspiciado
por



GESTIÓN DEL
COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL
CONSULTORÍA



El primer despacho de consultoría en América Latina que utiliza de forma explícita los principios derivados de las ciencias del comportamiento PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL en un ambiente de trabajo colaborativo.

E-mail: gestiondelcomportamiento@gmail.com

En Facebook/ [direcciondepersonal](https://www.facebook.com/direcciondepersonal)