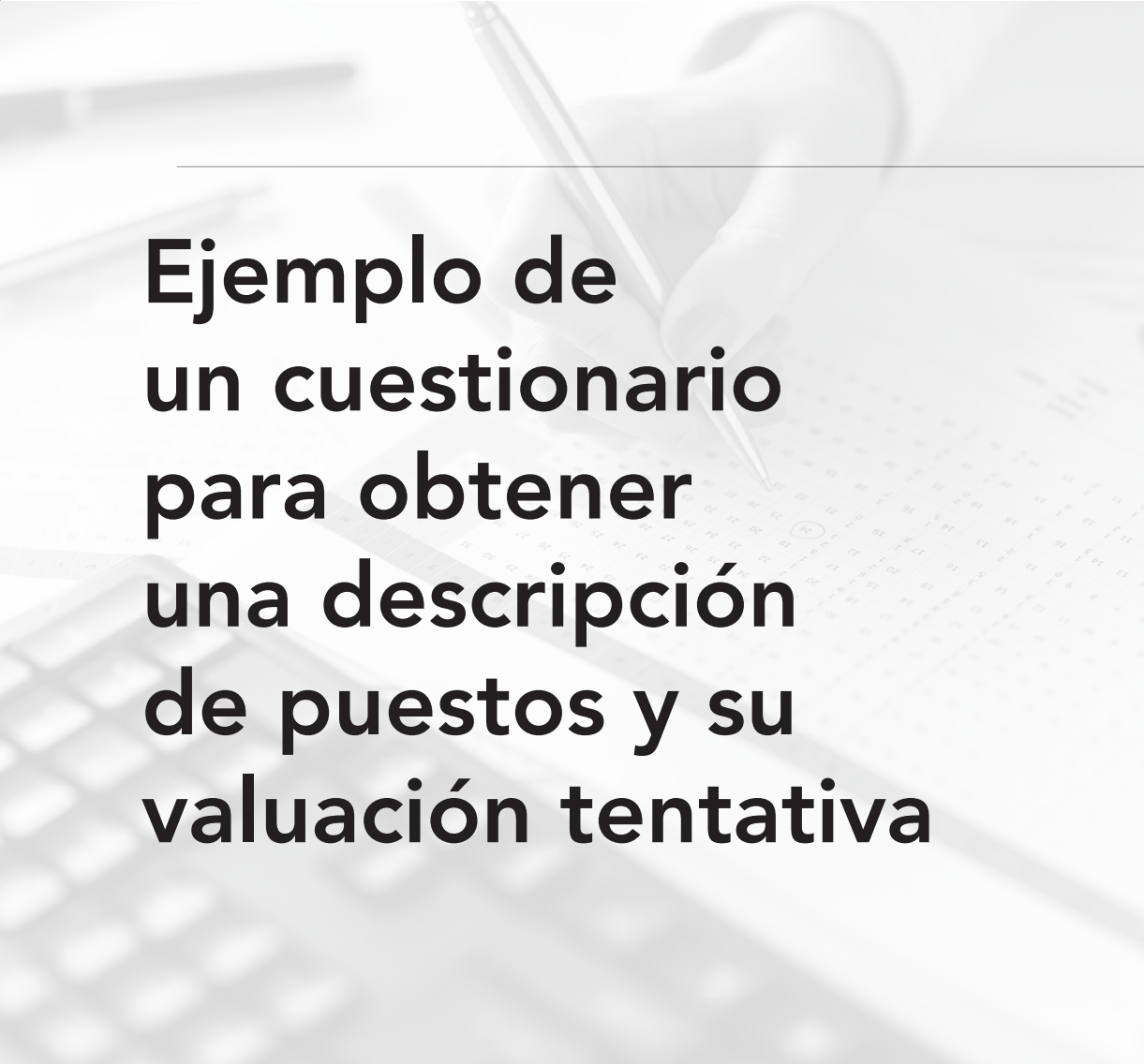




Ejemplo de un cuestionario para obtener una descripción de puestos y su valuación tentativa

APÉNDICE

C

Información narrativa del cuestionario

Propósito del cuestionario

Este cuestionario fue diseñado para obtener información específica, descriptiva y precisa de los puestos de toda la organización. Dicha información se utiliza para determinar el valor de cada puesto en relación con los demás puestos de la organización, por lo que resulta de vital importancia que usted conteste lo más preciso y realista posible.

¿Quién debe contestar el presente cuestionario?

El ocupante del puesto, quien tiene la información precisa acerca del mismo o eventualmente el superior inmediato del ocupante.

¿Cómo está integrado el cuestionario?

Este cuestionario está constituido en 14 áreas, que representan cinco factores básicos de evaluación del puesto, no del ocupante, que son la base del sistema, y éstos son:

I. Habilidades

- A. Escolaridad
- B. Complejidad técnica
- C. Experiencia
- D. Manejo de idiomas

II. Análisis y solución de problemas

- E. Análisis de problemas
- F. Toma de decisiones

III. Responsabilidad

- G. Impacto de errores
- H. Supervisión
- I. Nivel de reporte
- J. Impacto
- K. Magnitud

IV. Relaciones

- L. Relaciones internas
- M. Relaciones externas

V. Condiciones de trabajo

- N. Condiciones de trabajo

Cada sección contiene uno o más conceptos que requieren una respuesta simple o combinada. Existen 24 preguntas en el cuestionario y para cada pregunta hay una tabla de respuestas.

Normalmente en cada tabla de respuestas el grado más alto de la definición se da al principio, empezando con la letra A o con el número 1, y el más bajo aparece al final de la respuesta.

I. Habilidades

A. Escolaridad

Son los conocimientos necesarios en el trabajo para su ejecución adecuada y satisfactoria.

Para cada uno de los siguientes reactivos, en la tabla de respuestas seleccione la opción que mejor se identifique con su puesto:

Definición de la actividad	Tabla de respuestas A
1. El nivel requerido de estudios formales para el desempeño del puesto es:	A. Posdoctorado
	B. Doctorado
	C. Maestría
	D. Especialización profesional (posgrado)
2. El nivel deseable de estudios formales requeridos para este puesto es:	E. Licenciatura, carrera terminada
	F. Estudiante o pasante de nivel profesional, estudios no concluidos
	G. Bachillerato o carrera técnica terminada
3. El nivel mínimo de estudios formales requeridos para este puesto es:	H. Secundaria terminada
	I. Primaria terminada

I. Habilidades

B. Complejidad técnica

Definición de la actividad	Tabla de respuestas B
4. El trabajo desarrollado por este puesto requiere la aplicación y/o interpretación de conocimientos de:	A. Matemáticas aplicadas, ingeniería, ingeniería en sistemas, etcétera. B. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contaduría o una disciplina compuesta de principios C. Un área de métodos, procedimientos y/o habilidades especializadas, técnicas y complejas D. Un área de reglas, normas, políticas y procedimientos de trabajo sencillos y rutinarios

I. Habilidades

C. Experiencia

Considere el tiempo mínimo necesario para adquirir los conocimientos prácticos y la destreza que el puesto en cuestión requiere. Asimismo, tome en cuenta el tiempo mínimo de entrenamiento en el propio puesto, es decir, el tiempo que debe pasar el ocupante en el puesto, una vez que haya adquirido tales conocimientos prácticos para desempeñarlo en forma satisfactoria.

Definición de la actividad	Tabla de respuestas C
5. Para el desempeño de este puesto se requiere de una experiencia previa en puestos y/o áreas similares equivalente a:	A. Más de 8 años B. De 5 a 7 años C. De 3 a 4 años D. De 1 a 2 años E. Menos de 1 año F. No requiere experiencia

Definición de la actividad	Tabla de respuestas C-1
6. El tiempo mínimo que se requiere para dominar el puesto es:	A. Más de 12 meses B. De 6 a 12 meses C. De 3 a 5 meses D. De 1 a 2 meses E. Menos de 1 mes F. Por la naturaleza del puesto, no se requiere

I. Habilidades

D. Manejo de idiomas

Definición de la actividad	Tabla de respuestas D
7. En el desempeño de su puesto, se requiere del manejo de un idioma extranjero como:	A. <i>Dominio total</i>. El puesto requiere del dominio total de uno o más idiomas extranjeros. B. <i>Superior</i>. El puesto requiere del manejo superior de un idioma extranjero con amplia suficiencia para negociar y lograr acuerdos. C. <i>Suficiente</i>. El puesto requiere del manejo eficiente y práctico de un idioma extranjero, lo utiliza en la aplicación de manuales, o instrucciones escritas y orales. D. <i>Básico</i>. El puesto realiza de una comunicación básica y elemental para proporcionar servicios y orientación. E. <i>No requerido</i>. El puesto no requiere el manejo de algún idioma extranjero.

II. Análisis y solución de problemas

E. Análisis de problemas

Este factor evalúa la necesidad de generar ideas, desarrollarlas y asegurar que puedan llevarse a la práctica. Considere la necesidad de analizar problemas y desarrollar alternativas, sin que esto implique la toma de decisiones. Seleccione la definición más apegada a la de su puesto, así como la frecuencia en que se presenta el análisis de problemas. La respuesta, por lo tanto, será combinada: una de la tabla E con una de la tabla E-1.

8. Tabla de respuestas E (análisis y solución de problemas)
1. Puesto cuya función principal consiste en generar y desarrollar ideas, ponerlas en la práctica y asegurarse de que sean funcionales. La aplicación de ideas nuevas originales e imaginativas es indispensable para solucionar los problemas inherentes al puesto.
2. Puesto en el que, como parte importante de su función, se espera que se formulen sugerencias para realizar mejoras significativas en el proceso de trabajo y/o en el servicio interno y/o externo, asegurándose de que aquéllas logren ponerse en práctica.
3. Puesto donde se espera que el ocupante desarrolle suficiente creatividad y genere ideas como alternativas de solución, sin que esto implique la toma de decisiones. Se deben buscar soluciones nuevas y variadas a problemas complejos.
4. Puestos que requieren de la aplicación del sentido común para analizar problemas. Las alternativas de solución están limitadas. Existen pocas posibilidades de aplicar ideas nuevas y éstas deben ser sugeridas por el ocupante.
5. Puestos donde el trabajo se desarrolla normalmente de manera sistemática y existen pocas posibilidades de aplicar ideas nuevas; pero se espera que el ocupante del puesto resuelva las desviaciones que se presentan ocasionalmente durante el desempeño del puesto.
6. Puestos que, por su naturaleza, requieren que el ocupante del puesto siga procesos o instrucciones bien definidas y de poca flexibilidad. Las desviaciones con respecto al proceso deben ser autorizadas por otra persona.

II. Análisis y solución de problemas

E. Análisis de problemas

8. Tabla de respuestas E-1
A. Más del 50% de la jornada de trabajo
B. Del 10 al 50% de la jornada de trabajo
C. Menos del 10% de la jornada de trabajo

II. Análisis y solución de problemas

F. Toma de decisiones

Este factor considera las decisiones típicas que se toman en el desempeño del puesto, así como la frecuencia con la cual se presentan, la oportunidad requerida y su trascendencia, es decir, los riesgos que implica una decisión mal tomada; también toma en cuenta el impacto que una decisión puede tener en términos de costos, imagen de la empresa o moral del personal.

Seleccione la definición que más se apegue a su puesto y el grado de afectación. La respuesta, por lo tanto, será combinada: una de la tabla F con una de la tabla F-1.

9. Tabla de respuestas F (toma de decisiones)
1. El puesto exige que el ocupante tome decisiones complejas con bastante frecuencia. El análisis de problemas y la construcción de soluciones con la búsqueda de alternativas se realizan con el apoyo de terceros. La calidad de la decisión depende en gran parte del juicio, criterio y creatividad del ocupante, así como de una coordinación y comunicación complejas.
2. Puesto cuyas responsabilidades implican constante exigencia en toma de decisiones. El análisis de los problemas y el desarrollo de alternativas son realizadas generalmente por los subalternos del ocupante. La toma de decisiones se basa en normas generales y en forma ocasional en el juicio y criterio del ocupante. El análisis de problemas potenciales forma parte del proceso de la toma de decisiones del ocupante del puesto.
3. Las decisiones inherentes al puesto y los problemas que se deben resolver requieren de la interpretación de políticas, normas, leyes y/o procedimientos existentes. Los problemas comunes del puesto involucran muchas variables semicomplejas y algunas complejas.
4. Las decisiones inherentes del puesto exigen un análisis previo del problema y la generación de alternativas basadas en normas y políticas bien definidas, que deben coordinarse con el jefe o personal autorizado, con la finalidad de evitar problemas posteriores. Las situaciones ordinarias del puesto presentan variables semicomplejas; por lo tanto, se requiere de un análisis previo de varias alternativas para actuar correctamente.

(continúa)

II. Análisis y solución de problemas

F. Toma de decisiones

9. Tabla de respuestas F (toma de decisiones) (continuación)

5. Las funciones típicas del puesto implican la necesidad de tomar decisiones basadas en métodos o procedimientos preestablecidos, en las que con frecuencia se generan diferentes alternativas sobre bases semirrutinarias. A pesar de que existen controles sistemáticos, el puesto presenta algunas variables que requieren búsqueda de soluciones sencillas que no están contempladas en procedimientos o manuales.
6. Las decisiones inherentes al puesto se concretan a identificar problemas y ponerlos en conocimiento del jefe o de las personas indicadas. Se toman decisiones sencillas sobre alternativas claras. Una decisión mal tomada puede verse como un descuido o una falta de atención. Existen procedimientos para su solución.

9. Tabla de respuestas F-1

Al tomar una decisión, se puede impactar en:

- A. Toda la empresa, en sus resultados presentes y futuros. Impacto irreversible en costos.
- B. Varias áreas y a la operación en sus resultados. Impacto irreversible en costos.
- C. Afecta a varios departamentos y/o implica retrasos o retrabajo y/o repercusión en costos.
- D. Implica retrabajo de otros en el mismo departamento.
- E. Implica exclusivamente trabajo del ocupante del puesto.

III. Responsabilidad

G. Impacto de errores

Este factor contempla las consecuencias que puedan generar los errores que se cometan durante el desempeño del trabajo del puesto, en términos de costos por daños a maquinaria, equipo y bienes de la compañía, pérdida de oportunidades, tiempo de retrabajo, deterioro de la imagen y pérdida de confianza, y/o desmotivación del personal, etcétera.

Considere la frecuencia y trascendencia de dichos errores, así como el riesgo de cometerlos en función del esmero y el cuidado que debe tenerse al efectuar las actividades correspondientes al puesto. También habrá que tenerse en cuenta si existen puntos de control que faciliten la detección de errores, antes de que el daño sea irreparable.

Los errores no sólo se miden en términos de dinero, sino también del impacto en tiempo perdido por retrabajo, pérdida de oportunidad, pérdida de imagen y/o desmotivación del personal.

Seleccione la definición que más se apegue a su puesto, así como el nivel de riesgo al que está expuesto. La respuesta, por lo tanto, será combinada:

10. Tabla de respuestas G (impacto de errores)
1. Las actividades del puesto implican un alto riesgo de que se cometan errores difícilmente detectables y que, aun después de haberse descubierto, causen perjuicios irreversibles a la imagen de la empresa o se traduzcan en altos costos y/o desmotivación al personal.
2. Se requiere que el ocupante del puesto trabaje con sumo cuidado y esmero, con la finalidad de evitar errores típicos del puesto, que son irreversibles, difíciles de detectar y afectan a más de dos departamentos en cuanto al costo e imagen, y/o la desmotivación del personal.
3. El trabajo debe desempeñarse con cuidado y esmero para evitar la posibilidad de cometer errores, los que son detectados sólo después que se hayan cometido. Implica retrabajo y se reflejan negativamente en la imagen del departamento y/o la empresa o en algún costo.
4. Existe la posibilidad de cometer errores operacionales de poco impacto, que son detectables en el momento cuando se cometen. No son trascendentes, aunque pueden implicar pérdida de tiempo y/o algo de costos.

10. Tabla de respuestas G-1
A. Más del 50% de la jornada de trabajo
B. Del 10 al 50% de la jornada de trabajo
C. Menos del 10% de la jornada de trabajo

III. Responsabilidad

H. Supervisión

Este factor contempla el grado de complejidad de la supervisión, la responsabilidad por el trabajo desarrollado por subalternos y la necesidad de entrenar a estos últimos, para el correcto desempeño de sus labores y el establecimiento de controles que aseguren que se sigan los procedimientos adecuados.

Considere el número de personal subalterno directamente, los niveles de supervisión, la complejidad de las actividades desempeñadas por personas que reportan al ocupante del puesto y la necesidad de establecer sistemas de control y seguimiento para asegurar una comunicación, supervisión y dirección adecuadas.

Para seleccionar el grado correcto, considere que la supervisión más compleja es aquella en la cual el subalterno goza de mayor libertad de acción, debido al tipo de actividades que desarrolla y que coloca al jefe en la necesidad de supervisar por resultados, más que por los procedimientos seguidos. Aun cuando el número de subalternos es importante, no es determinante por sí solo en la selección del grado.

Seleccione la definición que más se apegue a su puesto, así como el nivel de supervisión que realiza. Por lo tanto, la respuesta será combinada.

11. Tabla de respuestas H (supervisión)
1. La naturaleza del trabajo supervisado es técnica y compleja. Involucra métodos, procedimientos y políticas que sirven sólo como guías de actuación generales, por lo que los subalternos deben ejercer su criterio propio.
2. La supervisión se dirige más a resultados. El subalterno tiene normalmente la libertad para seleccionar métodos de trabajo a utilizar y puede estar físicamente apartado de su jefe.
3. En el trabajo supervisado, las posibilidades de apegarse a procedimientos y métodos uniformes son menores, y se requiere que los subalternos apliquen su criterio para resolver situaciones no previstas.

III. Responsabilidad

H. Supervisión

11. Tabla de respuestas H (supervisión) (continuación)
4. La supervisión consiste en asignar trabajo, verificar la cantidad y calidad del mismo, así como el manejo de disciplina y el entrenamiento de nuevos subordinados. Labores semirrutinarias.
5. La naturaleza del trabajo involucra operaciones uniformes y rutinarias de los subalternos. El personal debe apegarse a procedimientos bien estructurados.
6. Este puesto no supervisa a personal.

11. Tabla de respuestas H-1
A. Más de 10 personas
B. De 6 a 9 personas
C. De 3 a 5 personas
D. De 1 a 2 personas
E. No supervisa

III. Responsabilidad

I. Nivel de reporte

Para cada una de las siguientes tres categorías, en la tabla de respuestas seleccione el nivel adecuado que mejor describa su puesto.

Definición de la actividad	Tabla de respuestas I
12. El título de este puesto es:	A. Director general
13. De nivel (vea la tabla I-1):	B. Director de área
14. Este puesto se reporta directamente con:	C. Director regional, gerente corporativo
15. De nivel (vea la tabla I-1):	D. Gerente regional, de plaza, de sucursal, de área, ejecutivo <i>senior</i> , administrador <i>senior</i> , instructor
16. El puesto de más alto nivel que le reporta a este puesto es:	E. Subgerente, abogado <i>junior</i> , ejecutivo <i>junior</i> , contralor <i>junior</i> , funcionario, auditor, administrador <i>junior</i> , líder de proyecto, supervisor
17. De nivel (vea la tabla I-1):	F. Administrador, analista, técnico, programador, secretaria asistente, asistente, cajero, secretaria
	G. Auxiliar, recepcionista, telefonista, chofer, mensajero
	H. Ninguno

Tabla de respuestas I-1
A. Nivel corporativo
B. Nivel regional
C. Nivel local
D. No se aplica

III. Responsabilidad

J. Impacto

Para cada uno de los conceptos a analizar, en la tabla de respuestas J seleccione el grado de responsabilidad que tiene su puesto.

Definición de la actividad	Tabla de respuestas J
18. Impacto por captación de recursos y generación de ingresos	A. Este puesto tiene la responsabilidad única y directa por los resultados obtenidos en relación con este concepto. B. El puesto responde conjuntamente con otros (no superiores ni subordinados) dentro o fuera de su unidad organizacional, por su participación directa en los resultados relacionados con este concepto. C. Este puesto contribuye a través de servicios de interpretación consulta o asesoría sobre este concepto, que son utilizados por otros para decidir.
19. Impacto por la administración del presupuesto y/o los gastos de operación (por ejemplo, costo de servicios, compras, impuestos, primas de seguros, etc.)	D. El puesto apoya con servicios de información y/o registro a las actividades de referencia. E. El puesto no interviene en la actividad referida.

III. Responsabilidad

K. Magnitud

Para cada uno de los conceptos anteriores, anote, en miles de pesos, el monto por el cual el puesto es responsable anualmente.

Definición de la actividad	Tabla de respuestas K
20. Captación de recursos y generación de ingresos	(Anote en hoja de respuestas). \$ _____
21. Gastos de operación y/o presupuesto (por ejemplo, costo de servicios, compras, impuestos, primas de seguros, etc.)	(Anote en hoja de respuestas). \$ _____

IV. Relaciones

L. Relaciones internas

Este factor está dirigido a evaluar las necesidades inherentes al puesto de comunicar, recabar o dar información, dar seguimiento, coordinar y negociar con personas de otros departamentos diferentes al del ocupante del puesto. Considere la importancia de las transacciones, el nivel de las personas con quien se deben tratar los asuntos, la frecuencia de las relaciones y la complejidad de las negociaciones que se efectúan.

Para contestar seleccione la definición que más se apegue a su puesto, así como el grado de frecuencia, según se indica en la tabla de respuestas L. Por lo tanto, la respuesta será combinada.

22. Tabla de respuestas L (relaciones internas)
1. Puesto en el que existe la necesidad de coordinar, comunicar, dar seguimiento y negociar aspectos importantes que afecten a más de dos áreas operativas.
2. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas, cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto; se deben negociar acuerdos que impliquen coordinación y seguimiento interdepartamental.
3. La función del puesto implica la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas, cuyos niveles son similares al del ocupante del puesto. Con frecuencia se deben tomar acuerdos que implican coordinación y seguimiento interdepartamental.
4. La relación con personas de otros departamentos no constituye una parte importante de las funciones; si bien se presenta en forma esporádica, se requiere de un trato cuidadoso para coordinar actividades entre dos áreas o departamentos, e incluso al negociar acuerdos ocasionales.
5. Existen contactos con otros departamentos. Las transacciones son rutinarias y consisten en proporcionar un servicio. Las normas de conducta están claramente definidas por procedimientos y sistemas.
6. Los contactos se realizan dentro del mismo departamento o sección. El ocupante puede tener contactos con otros empleados. Ocasionalmente se tratan asuntos de relevancia menor con otras áreas.

IV. Relaciones

L. Relaciones internas

22. Tabla de respuestas L-1
A. 50% o más de la jornada de trabajo
B. Del 10 al 50% de la jornada de trabajo
C. Menos del 10% de la jornada de trabajo

IV. Relaciones

M. Relaciones externas

Este factor contempla la necesidad inherente al puesto de desarrollar y mantener contactos con personas de afuera de la empresa. Considere el tipo de contactos, ya sean telefónicos, por correspondencia o personales, en términos de la necesidad de mantener y/o reforzar la relación, la frecuencia de ésta, la trascendencia de los asuntos tratados, según impliquen intercambio de información, prestación de servicios o negociaciones, y la manera como afectan la imagen de la empresa.

23. Tabla de respuestas M (relaciones externas)

1. Contactos con funcionarios o altos ejecutivos que realizan negociaciones importantes, en las cuales el ocupante del puesto tiene autoridad para representar a la compañía dentro de normas y políticas generales, y donde la repercusión en la imagen de la empresa pueda reflejarse en sus resultados financieros.
2. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con funcionarios, ejecutivos o representantes de otras empresas, gobierno, proveedores, etcétera, cuyo nivel sea similar o ligeramente superior al del ocupante del puesto. Estas relaciones tienen impacto en la imagen de la empresa o en los costos. Ocasionalmente los contactos implican negociaciones.
3. Puesto en el cual la relación con el público y los clientes constituye una parte importante de las funciones. Se requiere de un trato cuidadoso, ya que puede afectar la imagen de la empresa.
4. Los contactos con el público y los clientes son rutinarios, y consisten en proporcionar un servicio a terceros; las normas de conducta en el trabajo están claramente establecidas.
5. El puesto se desarrolla en forma aislada del público y no requiere de contactos externos, salvo aquellos que se realicen por teléfono o correo para tratar asuntos relativamente sencillos.

IV. Relaciones

M. Relaciones externas

23. Tabla de respuestas M-1

- A. 50% o más de la jornada de trabajo
- B. Del 10 al 50% de la jornada de trabajo
- C. Menos del 10% de la jornada de trabajo

V. Condiciones de trabajo

N. Condiciones de trabajo

Este factor refleja la cantidad e intensidad del esfuerzo físico o la concentración, que puede causar presión emocional o fatiga. También refleja el grado de incomodidad y los riesgos inherentes derivados de las condiciones de trabajo.

24. Tabla de respuestas N (condiciones de trabajo)
1. El trabajo se desarrolla en condiciones normales, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o un estrés normales.
2. El trabajo se desarrolla fuera de las oficinas o viajando menos del 30% del tiempo. Para el desempeño del trabajo se requiere de concentración y se está expuesto a estrés normal.
3. El trabajo se desarrolla bajo las condiciones descritas en el punto anterior, pero el tiempo utilizado es de un 30 a un 50%. La concentración requerida y la tensión a la que se está expuesto son normales.
4. El trabajo se desarrolla bajo las condiciones descritas en el punto 2, pero se requieren de un 50 a un 75% del tiempo. Se está expuesto a un estrés alto.
5. Se emplea más del 75% trabajando bajo las condiciones descritas en el punto 2 y el estrés al que se está expuesto es elevado.

