



# **UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

## **FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

PROPUESTA DE UN MODELO METODOLÓGICO PARA LA ASIGNACIÓN  
DE CARGA ACADEMICA AL PERSONAL DOCENTE DE NIVEL MEDIOSUPERIOR.

### **CASO PRÁCTICO**

PARA OBTENER EL TITULO DE:

## **LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

**ERNESTO OSUNA VILLANUEVA**

ASESOR:

**DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**JUAN CARLOS HUERAMO ROMERO**

**MORELIA MICHOACÁN AGOSTO 2013.**



## INDICE



Pág.

### Capítulo I Generalidades

1.1. Introducción	1
1.2. Justificación	1
1.3. Planteamiento del problema.	2
1.4. Objetivos.	3
1.4.1. Objetivo general	3
1.4.2. Objetivos particulares.	3

### Capítulo II Marco Teórico.

2.1. Análisis de puestos	3
2.1.1. Definiciones de análisis de puestos	3
2.1.2. Objetivos del análisis de puestos	5
2.1.3. Pasos del análisis de puestos.	6
2.1.4. Uso de la información del análisis de puestos.	10
2.1.5. Estructura del análisis de puestos	14
2.1.5.1. Requisitos intelectuales	15
2.1.5.2. Requisitos físicos.	15
2.1.5.3. Responsabilidades implícitas	16
2.1.5.4. Condiciones de trabajo	16
2.2. Etapas del análisis de puesto	17
2.2.1. Etapa de planeación	17
2.2.2. Etapa de preparación.	19
2.2.3. Etapa de ejecución.	19
2.3. Métodos de descripción y análisis de puestos.	20



2.3.1. Método de observación directa	21
2.3.1.1. Características	23
2.3.1.2. Ventajas	23
2.3.1.3. Desventajas	24
2.3.2. Método del cuestionario.	24
2.3.2.1. Características.	26
2.3.2.2. Ventajas.	26
2.3.2.3. Desventajas.	27
2.3.3. Método de la entrevista directa.	30
2.3.3.1. Características	36
2.3.3.2. Ventajas	36
2.3.3.3. Desventajas.	36
2.3.4. Métodos mixtos	36
2.3.5. Técnicas para el análisis cuantitativo de los puestos.	37
2.4. Toma decisiones	42
2.4.1. Concepto de toma de decisiones	42
2.4.2. Toma de decisiones individual	44
2.4.2.1. Modelo de irracionalidad	45
2.4.2.2. Modelo racional	45
2.4.2.3. Modelo de la racionalidad limitada	48
2.4.2.4. Modelo retrospectivo de toma de decisiones	50
2.4.3. Pasos para la solución de problemas	51
<b>Capítulo III Propuesta de modelo.</b>	
3.1. Conclusiones	58
3.2. Recomendaciones	59
3.3. Modelo propuesto	60



3.4. Bibliografía	61
3.5. Anexos	62



## **CAPÍTULO I GENERALIDADES.**

### **1.1. INTRODUCCIÓN.**

El presente documento pretende proponer un modelo metodológico que se pueda aplicar al momento de asignar la carga académica al cuerpo docente de la Preparatoria Técnica Popular “General Francisco J. Múgica”, debido a que la forma en que actualmente se realiza no es acorde a las necesidades de la asignatura, perfil de los profesores y demandas de los alumnos, es por ello que basado en la teoría de textos escogidos minuciosamente se ha propuesto un modelo metodológico para la asignación de carga académica, para determinar en qué momento y como se otorgan las asignaturas de acuerdo al análisis de estas, también permitirá obtener resultados óptimos en el desempeño y cumplimiento de objetivos de la asignatura y la institución.

Después de haber realizado una investigación exhaustiva al respecto, se ha modificado la manera de asignar carga académica del plantel, mediante un análisis de puesto adecuado y la toma de decisiones pertinente por parte de las figuras que intervienen en este proceso (director y coordinador académico), para asegurar un correcto otorgamiento de las asignaturas, asegurando el alcance de objetivos generales.

El presente documento ha sido elaborado de tal manera que sea entendible al usuario y se lleve el procedimiento de una forma adecuada.

### **1.2. JUSTIFICACIÓN.**

Hoy en día, en las Preparatorias Técnicas Populares, no se tiene un adecuado proceso para poder asignar la carga académica a los profesores, ya que solo se basa en la observación, lo cual afecta al desempeño de los docentes, ello conlleva a que constantemente el personal docente muestre un bajo rendimiento laboral, se muestra inseguro al momento de desarrollar sus clases, ausentismo continuo e incluso deserción docente de la institución, dejando a los alumnos sin la continuidad de su formación académica. La justificación que dan los directivos del plantel es que la observación del desempeño es la única manera que conocen





para poder asignar materias, ya que así siempre se ha desarrollado y/o que los docentes no son capaces de enfrentar retos y prefieren ausentarse de las aulas e incluso optan por renunciar a su cargo.

Es por ello que en el presente documento se presenta una propuesta de modelo metodológico para poder regular la asignación de carga académica, de esta manera mejorar el desempeño, evitar ausentismo o deserción docente de la Preparatoria Técnica Popular “Gral. Francisco J. Mújica”, debido a que este plantel no escapa de la problemática al momento de asignar materias a su personal docente.

Así mismo, se hace énfasis a la importancia del análisis de puestos para determinar los elementos, métodos y pasos que se deben de tomar en cuenta para determinar las necesidades del puesto, así como la valoración del personal docente tomando en cuenta la cualificación académica, conocimiento científico, experiencia previa, capacitación docente y dominio de los contenidos que impartirá el profesorado.

### 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### **PROBLEMÁTICA: ASIGNACIÓN DE CARGA ACADÉMICA.**

Se asignan carga académica al personal docente de la Preparatoria Técnica Popular “Gral. Francisco J. Mújica” y al momento de impartir la asignatura, el personal docente no se siente capaz de desarrollar la clase ni alcanzar los objetivos. Lo anterior puede ser a que:

Se concede la carga académica dejando de considerar las necesidades de la asignatura.

Se asigna la carga académica al personal docente, sin considerar la experiencia, actitudes y aptitudes del profesor.





Se asigna la carga académica de forma cualitativa.

Se asigna materias sin tomar en cuenta que el personal docente reúna las cualidades necesarias (conocimiento, habilidad, vocación e innovación)

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Mejorar el proceso de asignación de carga académica, mediante la aplicación de un modelo metodológico.

### **1.4.2. OBJETIVOS PARTICULARES**

- ✓ Mejorar el desempeño del personal docente.
- ✓ Involucrar a los directivos y personal docente en la asignación de materias
- ✓ Evitar ausentismo y deserción docente
- ✓ Elevar el nivel académico de la institución

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. ANALISIS DE PUESTOS.**

#### **2.1.1. DEFINICIONES DE ANALISIS DE PUESTOS.**

En ocasiones se considera que el análisis de puestos es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha administración.

El análisis de puestos es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas y actividades. Bohlander, Snell, Sherman.2008

El análisis de cargos es la base para evaluar y calificar los cargos, con el propósito de compararlos. Chiavenato I. 2009





El análisis de puesto es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Mercado S. 2004.

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos. Dessler G. 2010

El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar:

- a) Descripciones del puesto.
- b) Especificación del puesto.- Lista de los “requisitos humanos” para un puesto; es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etc., requeridos como producto del análisis del puesto.

Por lo general un supervisor o especialista en personal suele recabar información de una o varias personas mediante el análisis del puesto.

Actividades laborales. Por lo general, se reúne información acerca de las actividades laborales desempeñadas de hecho; por ejemplo, limpiar, vender, enseñar o pintar. Esta lista también podría señalar cómo, por qué y cuándo desempeñará el trabajador cada actividad.

Conductas humanas. También se recaba información acerca de las conductas humanas como pulsar, comunicar, decidir y redactar. En este caso se incluiría información acerca de las exigencias del trabajo, como elevar cargas pesadas o recorrer distancias largas.





Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares usados para trabajar. Se reúne información acerca de los productos fabricados, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados (como finanzas o derecho) y los servicios prestados (asesorías o preparaciones).

Estándares del desempeño. Además, se reúne información acerca de los estándares del desempeño (en términos de cantidad o los grados de calidad para cada tarea del puesto). Estos estándares serán el fundamento para evaluar al empleado.

Contexto del puesto. En este caso se incluye información acerca de cuestiones como las condiciones materias para trabajar, el horario laboral y contexto de la organización y el social; por ejemplo, la cantidad de personas con las que el empleado interactúa normalmente. Aquí también se podría incluir información relativa a los incentivos por desempeñar el trabajo.

Requisitos humanos. Por último, se suele recabar información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o habilidades relativos al trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales requeridos (aptitudes, características físicas, personalidad e intereses).

### **2.1.2. Objetivos del análisis de puestos.**

La aplicación de los resultados del análisis de puestos es muy amplia: reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación del cargo. Proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el análisis de cargos.





Los objetivos del análisis y descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de RH, los principales son:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de la mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento del personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
3. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
4. Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de cargos – según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

### **2.1.3. PASOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.**

El análisis de puestos debe seguir seis pasos a saber:

**PASO 1.** Identifique para qué se usará la información, pues ello determinará qué datos debe recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para la compilación de datos – como entrevistar al empleado y preguntarle qué vincula el trabajo – son buenas para recabar descripciones del puesto y para seleccionar a los empleados para el mismo. Otras técnicas de análisis de los puestos (como el cuestionario para el análisis de puestos) no producen información cualitativa para la descripción de los puestos. En cambio, sí producen rangos numéricos por cada puesto y estos se pueden usar para comparar los puestos entre sí con propósitos de compensación.





**PASO 2.** Repase la información básica importante, como gráficas de procesos, organigramas y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la división de trabajo de toda la organización es decir, como se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y donde encaja el puesto dentro de la organización entera. El organigrama debe identificar cada el nombre de cada puestos y, por medio de las líneas de interconexión, que depende de quién y con quién habrá de comunicarse el ocupante del puesto.

La gráfica de procesos ofrece un panorama más detallado del flujo de trabajo que el que se obtiene del organigrama solamente. Una gráfica de procesos, en su forma más sencilla como aparece en la figura 1 muestra el flujo de los insumos y los productos desde el puesto que se analiza. (En la figura 1 el encargado del control de inventarios tendrá que recibir inventarios recibidos por los proveedores, tomar pedidos de inventarios de los dos gerentes de la planta, proporcionar inventarios requeridos por estos y proporcionar información a estos gerentes de la situación de los inventarios en el almacén). Por último, la existencia de descripción del puesto, si hubiera una, proporcionará el punto de partida para elaborar una descripción del puesto revisada.

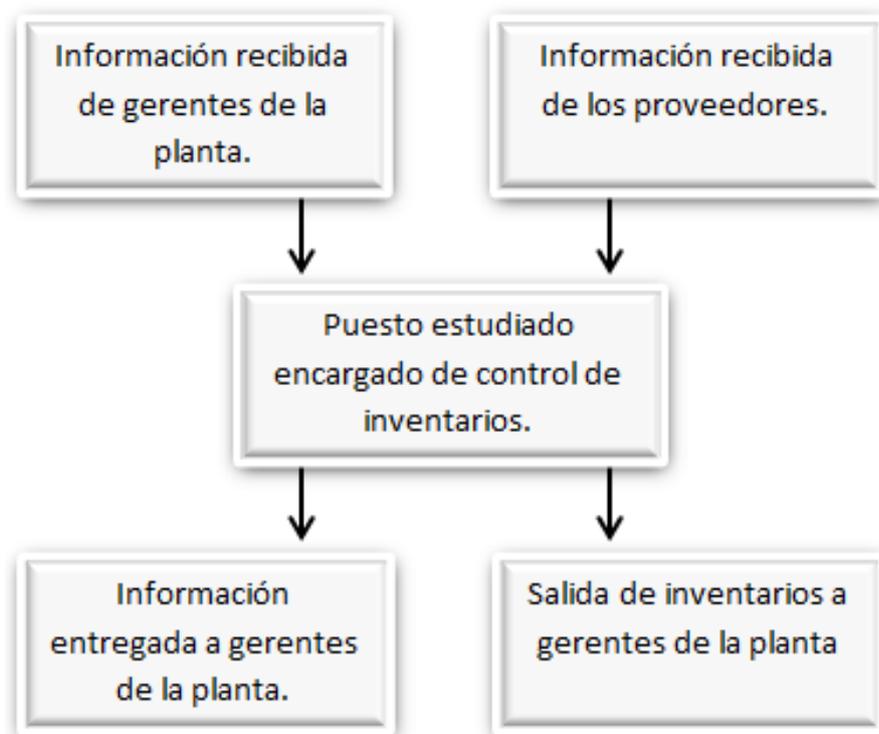
**PASO 3.** Seleccione los puestos representativos que analizará. Esto se hace cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ello requiere mucho tiempo, por ejemplo, analizar los puestos de todos los trabajadores de montaje.

**PASO 4.** A continuación, analice el puesto de hecho, reúna datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales y las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo. Para este paso, use uno o varios de los métodos para el análisis de puestos.





**PASO 5.** Repase la información con las personas que ocupan el puesto. La información del análisis de puestos se debe verificar con el trabajador que desempeña el trabajo y con su supervisor inmediato. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están completos. Este paso de revisión también sirve para conseguir que el empleado acepte los datos y las condiciones del análisis del puesto, porque brinda a la persona la posibilidad de repasar y modificar la descripción que usted ha hecho de sus actividades laborales.



**FIGURA 1.** Gráfica de proceso para analizar el flujo del trabajo de un puesto. Dessler G. 2010.

Mercado S. dice que el análisis de puestos se compone de los siguientes pasos:

**Paso 1.-** Determine el uso de la información del análisis de puesto. Empiece por identificar es uso que dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que reúna y la técnica para hacerlo.





Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y los cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar a los empleados. Otras técnicas de análisis de puesto (como el cuestionario de análisis de posición) no proporcionan la información específica para las descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones.

**Paso 2.-** Reunir la información previa. Es necesario revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, debe mostrar quién reporta a quién y con quién se espera que la persona que ocupe el puesto se comunique. Un diagrama de proceso permite una compensación más detallada del flujo que la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple de salida del puesto estudiado.

**Paso 3.-** Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis.

**Paso 4.-** Reunir información del análisis de puestos. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo). Para esto se debe utilizar una o más técnicas de análisis de puestos.

**Paso 5.-** Revisar la información con los participantes. El análisis de puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. El verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.





**Paso 6.-** Elaborar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición. La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

#### 2.1.4. USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Como se observa en la figura 2, la información del análisis de puestos en el fundamento para varias actividades de la administración del personal, a saber:

**Reclutamiento y selección.** Por ejemplo, el análisis de puestos produce información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar estas actividades, esta información de la descripción y la especificación del puesto se usa para decidir el tipo de personas que se habrán de reclutar y contratar.

**COMPENSACIÓN.** La información del análisis de puestos también es esencial para estimar el valor de cada puesto y la compensación correspondiente. Esto se debe a que la remuneración (salario y bonos) suele depender de aspectos como el grado de estudios y de habilidades requeridas para el puesto, los peligros para la seguridad y el grado de responsabilidad y todos esos y todos esos factores se evalúan por medio del análisis de puestos.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.** La evaluación del desempeño compara el desempeño real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Los expertos muchas veces determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades concretas que se deben desempeñar por medio del análisis de puestos.





**CAPACITACIÓN.** La información del análisis de puestos también se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo, porque el análisis y la resultante descripción del trabajo muestran las habilidades que se requieren y, por tanto, la capacitación.

**ASEGURAR LA ASIGNACIÓN COMPLETA DE OBLIGACIONES.** El análisis de puestos también se utiliza para describir obligaciones que todavía no se han asignado. Por ejemplo, el analizar el puesto de la gerente de producción de su compañía, tal vez encuentre que dice que es responsable de dos docenas de obligaciones, entre otras, planificar los programas semanales de producción y compra de materias primas. No obstante. Falta la referencia a la administración de las materias primas o los inventarios de los productos terminados. Al investigar un poco más, tampoco encuentra referencia a persona alguna en producción responsable de la administración de inventarios. Su análisis de puestos (basado no solo en las obligaciones que dicen los empleados que tienen, son también en lo que sabe acerca de cuáles deben de ser esas obligaciones) ha detectado una obligación que se debe asignar. El análisis de puesto muchas veces permite saber que faltan obligaciones como ésta. Por consiguiente el análisis de puestos sirve para remediar el tipo de problemas que se presentaría si, por ejemplo, no hubiera nadie de encargado de administrar inventarios.

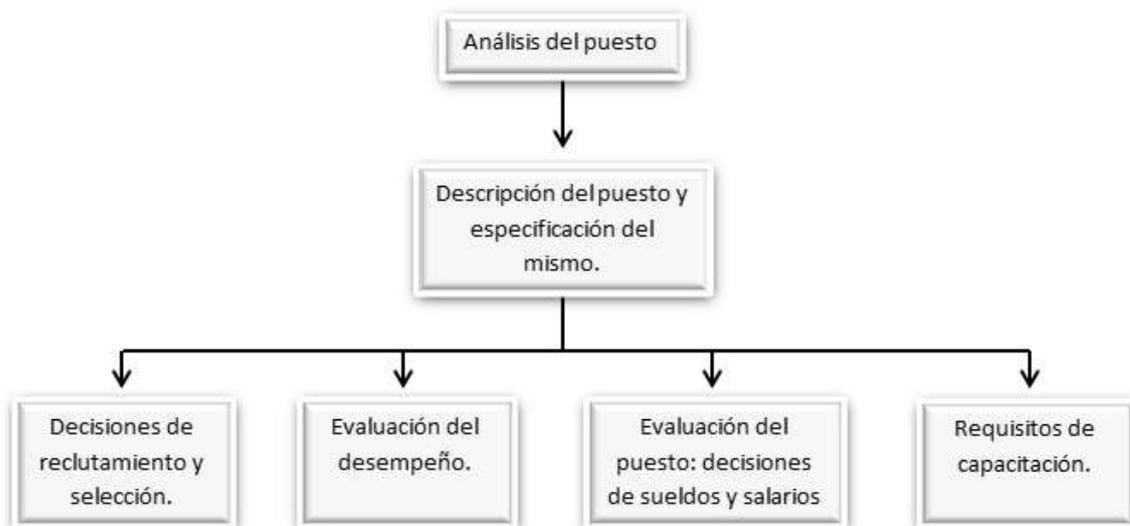


Figura 2. Usos la información de análisis de puestos. Dessler G. 2010.





## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido.

La descripción de un cargo es un proceso que consiste en numerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa.

Idalberto Chiavenato 2010.

Es la numeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

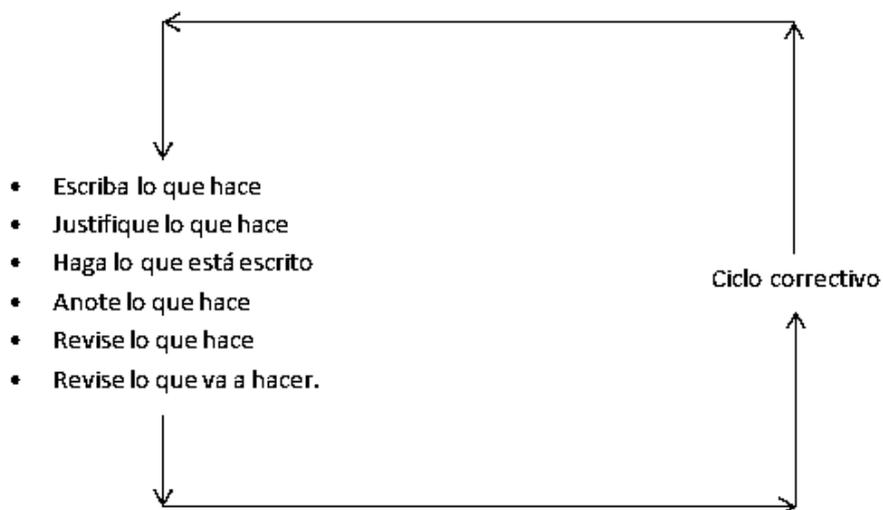


Figura 3. Sistema de calidad y mejoramiento continuo. Chiavenato I. 2009.





Un cargo “puede ser descrito como una unidad de organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de una organización”. Básicamente, las tareas o funciones “son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo”.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que puede unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar en el organigrama. Idalberto Chiavenato 2009.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO.		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Código:		
Departamento:	Unidad o dependencia:	
Resumen:		
Descripción detallada:		

**Figura 4. Ejemplo de una hoja de descripción de cargo.**

1. J. Herbert Chrunden, Artur W. Sherman, Jr. Personnel Management, Cincinnati South Eastern 1963 p. 79
2. Bryan Livy, job Evaluation: A Critical Review, Londres, George Allen d and Unwin 1975, p. 46
3. Ibid.





### 2.1.5. ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Para poder determinar la estructura del análisis de puestos, es necesario saber cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del puesto, cuáles son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo de nivel de cargo:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades implícitas.
4. Condiciones de trabajo.

Como se muestra en la figura 5 cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones.

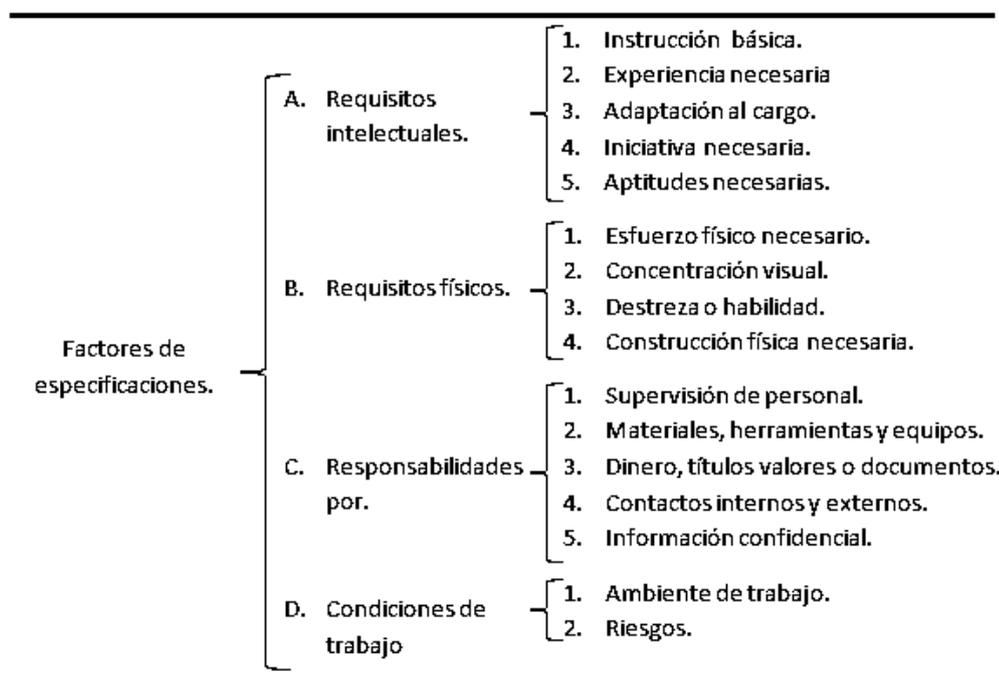


Figura 5. Factores de especificaciones: esquema simplificado. Idalberto Chiavenato 2010.





Veamos por separado cada uno de los factores de especificaciones.

#### **2.1.5.1. REQUISITOS INTELECTUALES.**

Tiene que ver con las exigencias del cargo en el referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

1. Instrucción básica.
2. Experiencia básica.
3. Adaptabilidad del cargo.
4. Iniciativa necesaria.
5. Aptitudes necesarias.

#### **2.1.5.2. REQUISITOS FÍSICOS.**

Tiene que ver con la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requerido y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificación:

1. Esfuerzo físico necesario.
2. Capacidad visual.
3. Destreza o habilidad.
4. Constitución física necesaria.





### **2.1.5.3. RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS.**

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo - además del trabajo normal y de sus funciones – por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

1. En consecuencia, debe responsabilizarse por:
2. Supervisión de personal.
3. Material, herramienta o equipo.
4. Dinero, títulos valores o documentos.
5. Contactos internos y externos.
6. Información confidencial.

### **2.1.5.4. CONDICIONES DE TRABAJO.**

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y a equipo y facilitan su desempeño. Comprende los siguientes valores de especificaciones:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos.





Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, e análisis de cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.

## **2.2. ETAPAS DEL ANALISIS DE PUESTOS.**

Un programa de análisis de puestos comprende tres etapas:

### **2.2.1. ETAPA DE PLANEACIÓN.**

Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos; es una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargos requiere los siguientes pasos:

1. *Determinación de los cargos que deben describirse*, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, etc.
2. *Elaboración del organigrama* de cargos y ubicación de los cargos en éste. Al ubicar un cargo en el organigrama, se logra definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y áreas de actuación.
3. *Elaboración del cronograma de trabajo*, que especifique por donde se iniciará el programa del análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente a las inferiores, o viceversa, o empezar en las intermedias o desarrollar una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. *Elección del (de los) método (s) de análisis que va (n) a aplicarse*. Los métodos adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. En general, se eligen varios métodos de análisis por que es difícil que los cargos tenga naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, por lo menos, las menores desventajas respecto de los cargos que van a analizarse.
5. *Selección de los factores de especificaciones* que se utilizarán en el análisis, basada en dos criterios:
  - a) *Criterio de universalidad*. Los factores de especificaciones deben estar, de





- alguna manera, presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o, por lo menos en un 75% de estos para comparar las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.
- b) *Criterio de discriminación.* Los factores de especificaciones deben variar, según el cargo. En otros términos, no puede ser constante o uniforme. Por ejemplo., el factor de educación básica necesaria responde al criterio de universalidad, porque todos los cargos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad, pero también responde al criterio de discriminación, ya que todos los cargos requieren grados diferentes de escolaridad, desde secundaria incompleta o completa, hasta la educación superior. Para satisfacer el criterio de universalidad, los cargos se distribuyen generalmente en varios sistemas: cargos de supervisión, por meses, por horas, etc., porque son pocos los factores de especificaciones que logran cubrir la amplia gama de características de los cargos de una organización.
6. *Dimensionamiento de los factores de especificaciones.* Determina el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor presenta en un conjunto de cargos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustar el instrumento de medida que presenta al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de indicadores para analizar un cargo. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmento de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de cargos. Por ejemplo, el factor de especificaciones educación básica necesaria, cuando se aplica a cargos por horas no calificados, podrá tener un límite inferior (alfabetización) y un límite superior (educación primaria completa) diferentes de cuando se aplican a cargos de supervisión; en este caso el límite inferior (educación primaria completa) y el superior (educación superior completa) son bastante elevados.
7. *Gradación de los factores de especificaciones.* Consiste en transformarlos de variable continua (a la que puede asignarse cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua (a la que puede asignarse sólo determinados valores que presentan segmentos de su amplitud de variación).





Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. En general, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4, 5 o 6 grados. En consecuencia, cada factor podrá tener sólo 4, 5 o 6 grados de variación en vez de poseer  $n$  valores continuos.

### **2.2.2. ETAPA DE PREPARACIÓN.**

En esta fase se presentan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.).
3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos).
4. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos). La etapa de planeación puede desarrollarse de manera simultánea con la etapa de planeación.

### **2.2.3. ETAPA DE EJECUCIÓN.**

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

1. Recolección de datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido (s) (con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato)
2. Selección de los datos contenidos.
3. Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
4. Preparación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del cargo.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación (al comité de cargos y salarios, al ejecutivo o al organismo responsable de oficializarlo en la organización).





### 2.3. METODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.

La información acerca de las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto se pueden obtener de distintas maneras. En la práctica, se puede usar alguna de ellas o combinar las técnicas que sirvan más para el propósito que persigue. Así, tal vez sea adecuada una entrevista para producir la descripción de un puesto, mientras que el cuestionario para el análisis del puesto, es más recomendable para ver cuánto vale un puesto, para propósitos de la compensación.

Por lo general, se requiere del esfuerzo conjunto de un especialista en personal, el trabajador y el supervisor del trabajador para realizar un análisis del puesto. El especialista en personal (tal vez un gerente de personal, una analista de puestos o un asesor) podría observar y analizar el puesto y después preparar una descripción y una especificación del mismo. El supervisor y el trabajador también participarán, tal vez, llenando cuestionarios que enumera las actividades del subordinado. A continuación el supervisor y el trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del analista del puesto relativas a las actividades y las obligaciones que el puesto implica.

La descripción y análisis de puestos son responsabilidad de líneas y función de staff, es decir, la línea responsable por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de la información es responsabilidad del staff, representado en primera instancia por el analista de cargos quien puede ser un empleado especializado de staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.





### 2.3.1. MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Para Alfred York la observación directa es donde el analista observa el trabajo real en marcha y toma las notas necesarias bajo los diversos encabezados de la descripción del puesto. Estas notas se pueden usar como base para preguntas subsecuentes y que el analista pueda plantear. Las ventajas de ver la realización del trabajo por uno mismo son obvias, pero el método tiene las siguientes limitaciones:

- Requiere mucho tiempo para observar en forma adecuada el gran número de puesto. Todos ellos se deben observar mediante una concentración cuidadosa durante cierto periodo a fin de apreciar las fluctuaciones entre, por ejemplo, los periodos con mayor y menor carga de trabajo. Una observación breve podría producir con facilidad un panorama distorsionado.
- No hay sustituto de la experiencia personal del puesto, y los resultados de las observaciones pueden ser muy engañosos. Las habilidades especiales aplicadas con destreza pueden hacer los puestos más fáciles. Los trabajadores especializados pueden hacer parecer más difíciles los puestos si así lo desean.
- La conducta que se observa formalmente está influida de manera inevitable por el acto de la observación, a menos que ésta se realice sin que lo sepan los observados. Todo dato de investigación confirma este fenómeno, el cual se describe a menudo como el “efecto Hawthorne” debido a los estudios llevados a cabo en la planta de ese nombre de la Western Electric Company, EUA por Elton Mayo y sus colaboradores.
- Existe gran diferencia entre la observación de puestos gerenciales y los manuales. Con frecuencia, no hay forma de que un observador pueda obtener algún tipo de imagen o evaluación exacta de la energía mental invertida, la presión personal, las actividades contemplativas y de planeación o las sutilezas de las relaciones interpersonales, las cuales forman gran parte del trabajo de los administradores y los supervisores.

Para Mercado S. la observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Como, por ejemplo, los empleados de limpieza. Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar (abogados, ingenieros de diseño) o si con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente.





La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. En este punto se toma nota de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador. Se puede alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado.

También se puede observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza en su trabajo. Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de su observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. Esto a su vez reduce las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

Para Dessler G. la observación directa es muy útil cuando los puestos incluyen mucha actividad física observable- los trabajadores como conserje, obrero de la línea de montaje y oficinista contable, son algunos ejemplos. Por otra parte, la observación no suele ser aconsejable cuando el puesto entraña gran actividad mental, que no se puede medir (abogado, ingeniero, diseñador). Tampoco sirve cuando el empleado desempeña actividades importantes que sólo se presentan en ocasiones, como en el caso de una enfermera de urgencias. Además la reacción- el trabajador no hace lo que normalmente haría porque están observándole- también sería un problema.

La observación directa y las entrevistas se usan juntas muchas veces. Una posibilidad sería observar al trabajador haciendo su trabajo durante un ciclo laboral completo. (el ciclo es el tiempo que se requiere para completar el trabajo; podría ser de un minuto en el caso de un obrero de la línea de montaje o de una hora, un día. O más tratándose de trabajos complejos). En este caso, tome de todas las actividades laborales que observe. Después, tras acumular tanta información como pueda, entreviste a los trabajadores. Pida a la persona que explique los puntos que no estén claros y alguna otra actividad que desempeña y que no haya observado. También puede observar y entrevistar al mismo tiempo, mientras el trabajador desempeña su labor.





Para Chiavenato I. es uno de los métodos más utilizados, tanto por el ser más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargo anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargo. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

#### **2.3.1.1. Características:**

- a. El analista de cargo recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- b. La participación de la analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

#### **2.3.1.2. Ventajas:**

- a. Veracidad de los datos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b. No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- c. Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- d. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace)





### 2.3.1.3. Desventajas:

- a. Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que método sea completo.
- b. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c. No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

### 2.3.2. MÉTODO DEL CUESTIONARIO

Para Mercado S. los cuestionarios es otro método eficaz para obtener información para el análisis del puesto es pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.

Lo que se debe decidir es qué tan estructurado debe el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

Algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. Cada empleado recibe un inventario de cientos de tareas o deberes específicos y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y, si es así, cuánto tiempo le toma. Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedirle al empleado que describa las actividades principales de su puesto. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos dos.

Cualquier cuestionario tiene ventajas y desventajas. Un cuestionario es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; es menos costoso que entrevistar.





Para York A. en los cuestionarios el analista reúne una serie de preguntas diseñadas para producir el máximo posible de información útil acerca de los puestos en análisis y las distribuye mediante instrucciones cuidadosas para llenar el formato. Las ventajas y las desventajas de los cuestionarios son las siguientes:

- Permite el analista aplicar preguntas estándar a todos los empleados que participan en la encuesta.
- Se necesita habilidad especial para planear el cuestionario y estructurar las preguntas, por ejemplo; a diferencia de las preguntas abiertas, probablemente sea mejor pedir a quien responde que elija de entre varias respuestas aquella que mejor se adapte a la situación particular. También se requiere de una habilidad similar para la interpretación y la evaluación de las respuestas.

Chiavenato I. comparte que para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico realizar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe de elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Para Dessler G. pedir a los empleados que contesten cuestionarios para describir sus obligaciones y responsabilidades laborales es otra forma cómoda de obtener información para el análisis de puestos.





En este sentido, lo más importante es decidir qué tan estructurado debe estar el cuestionario y qué preguntas habría que incluir. Algunos cuestionarios son como listas de verificación muy estructuradas. Se entrega al empleado una relación de hasta cientos de tareas y obligaciones específicas (por ejemplo, “cambiar y empalmar cables”). Se le pide que marque si desempeña cada una de las tareas o no y, si lo hace, cuánto tiempo suele dedicar a cada una de ellas. En el otro extremo, el cuestionario puede ser muy abierto y tan sólo pedir que el empleado “describa las principales obligaciones de su puesto”. En la práctica el cuestionario más recomendable suele ser el intermedio. Como muestra la figura 6, un cuestionario típico para el análisis del puesto tiene varias preguntas abiertas (como “anote las obligaciones principales de su puesto”) y preguntas estructuradas (por ejemplo, relativas a la experiencia requerida).

Los cuestionarios, estructurados o no, tienen ventajas y desventajas. El cuestionario es una vía rápida y eficiente para obtener información de muchos empleados; por ejemplo, es menos caro que entrevistar a cientos de trabajadores. No obstante, preparar el cuestionario y comprobarlo (tal vez asegurándose que los trabajadores hayan entendido las preguntas) puede tomar mucho tiempo y ser muy caro.

#### **2.3.2.1. Características:**

- a. La colección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.
- b. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

#### **2.3.2.2. Ventajas:**

- a. Los ocupantes el cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.





- b. Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- c. También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de cargos.
- d. Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

#### **2.3.2.3. Desventajas:**

- a. No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b. Exige que se planee y se elabora con cuidado.
- c. Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.





**FIGURA 6.** Cuestionario para el análisis de puestos usado para elaborar las descripciones de los mismos. Gary Dessler 2010.

**CUESTIONARIO DEL PUESTO**  
**KANE MANUFACTURING COMPANY**

NOMBRE \_\_\_\_\_ DENOMINACIÓN DEL PUESTO \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ NÚMERO DEL PUESTO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL SUPERVISOR \_\_\_\_\_ CARGO DEL SUPERVISOR \_\_\_\_\_

1.- **RESUMEN DE OBLIGACIONES:** en sus propias palabras, describa brevemente sus principales obligaciones. Si además tiene que hacer informes o registros, también conteste la sección B.

\_\_\_\_\_

2.- **CALIFICACIONES ESPECIALES:** enumere las licencias, premios, certificaciones, etc., que se requieren para desempeñar las obligaciones correspondientes del puesto.

3.- **EQUIPO:** enumere el equipo, las máquinas o las herramientas (por ejemplo, máquina de escribir, calculadora, vehículos automotores, tomos, grúas, perforadores, etc.) que maneja normalmente para cumplir con las obligaciones del puesto.

4.- **OBLIGACIONES NORMALES:** en términos generales, describa las obligaciones que desempeña normalmente. Por favor, enumérelas por orden descendente de importancia y porcentaje de tiempo dedicado a ellas al mes. Enumere la mayor cantidad de obligaciones posible y anexe todas las hojas que pudiera necesitar.

5.- **CONTACTOS:** ¿su trabajo requiere contacto con otra persona? {  sí {  no. En caso afirmativo, por favor defina las obligaciones que requieren estos contactos y la frecuencia de los mismos.

6.- **SUPERVISIÓN:** ¿su puesto su puesto entraña la responsabilidad de inspección? {  sí {  no. En caso afirmativo, por favor conteste el cuestionario complementario de la descripción de puesto para supervisores y anéxelo a esta forma. Si es responsable del trabajo de terceros, pero no los supervisa de forma directa, por favor explique.

7.- **TOMA DE DECISIONES:** por favor explique las decisiones que toma para desempeñar las obligaciones normales de su puesto.



(a) ¿Cuál sería el resultado probable de a) sus malos juicios o decisiones b) sus acciones impropias?

---

---

8.- **RESPONSABILIDAD POR REGISTRO:** enumere los registros y archivos que debe prepara o mantener. Explique en términos generales, a quien va dirigido cada informe

(a) *INFROME* *DIRIGIDO A*

---

---

---

(b) *ARCHIVOS QUE LLEVA*

---

---

9.- **FRECUENCIA DE LA SUPERVISIÓN:** ¿Con cuanta frecuencia debe hablar con su supervisor o terceros para tomar decisiones, o para determinar el curso debido a la acción que seguirá?

( ) con frecuencia ( ) en ocasiones ( ) rara vez ( ) nunca

10.- **CONDICIONES LABORALES:** por favor, describa las condiciones en que trabaja: interior, exterior, con aire acondicionado, etc. Asegúrese de mencionar toda condición de trabajo desagradable o fuera de lo común.

11.- **REQUISITOS DEL PUESTO:** por favor, anote los requisitos mínimos que considera necesarios para cumplir en forma satisfactoria a su trabajo.

(a) Estudios: \_\_\_\_\_

Escolaridad mínima \_\_\_\_\_ Número de años \_\_\_\_\_ Especialización o carrera \_\_\_\_\_

(b) Experiencia:

Tipo \_\_\_\_\_ Número de años \_\_\_\_\_

(c) Capacitación especial:

Tipo y Número de años

(d) Habilidades especiales:

Mecanografía \_\_\_\_\_ p.p.m Taquigrafía \_\_\_\_\_ p.p.m

Otras \_\_\_\_\_

12.- **INFORMACIÓN ADICIONAL:** por favor, incluya toda la información adicional que considere importante para describir su puesto y que no esté incluida en alguno de los puntos anteriores.

FIRMA DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_





### 2.3.3. METODO DE LA ENTREVISTA DIRECTA.

Para Salvador Mercado H. Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos:

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo.
- Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, ya que de esta manera se obtiene rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si o es así, es necesario entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia malinterpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia. Cuando se da el caso, los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados.

La entrevista es tal vez el método más utilizado para determinar los deberes y responsabilidades de un puesto; su uso generalizado refleja sus muchas ventajas. Además, entrevistar al trabajador permite a la persona detectar actividades y comportamientos que de otra forma podrían no salir a la luz. Además una entrevista puede ofrecer la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis de puesto y permitir al entrevistado dar a conocer desacuerdos o puntos de vista que de lo contrario no llegaría a oídos de la gerencia.

Una entrevista es también una forma relativamente sencilla rápida de obtener información.

La desventaja se debe a que en ocasiones el trabajador lo considera como una evaluación de desempeño que podría afectar su sueldo por tanto algunos empleados tienen a exagerar ciertas responsabilidades al tiempo que minimizan otras.





## PREGUNTAS MÁS COMUNES

- ¿Qué puesto ocupa?
- ¿Cuáles son los principales deberes de su puesto?
- ¿Qué hace exactamente el ocupante del puesto?
- ¿En qué lugares diferentes trabaja?
- ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad?
- ¿En qué actividad participa?
- ¿Cuáles son las responsabilidades y deberes del puesto?
- ¿Cuáles son las exigencias básicas o criterios de desempeño que caracterizan en el trabajo?
- ¿En qué consisten exactamente sus actividades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en el que se desarrolla?
- ¿Cuáles son exigencias físicas del puesto?
- ¿Y las exigencias emocionales y mentales?
- ¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad?
- ¿Existen peligros o condiciones de trabajo poco común es a las que éste expuesto?

Para York A. la entrevistas se pueden llevar a cabo con los empleados mismos, sus supervisores inmediatos y cualquier otra persona que pueda dar información útil en el análisis de puestos, permite al analista formular preguntas para aclarar el resultado de la observación y comparar la percepción de un empleado con los otros. Las advertencias que se necesitan hacer respecto al uso de la entrevista en el análisis de puestos son las siguientes:

- Como en cualquier otra situación de entrevista, es necesaria una considerable habilidad. La entrevista tiene que ser sistemática, con objetivos determinados y se debe conducir con particular simpática, tacto y sensibilidad.
- Por razones ya explicadas, a pesar de lo cooperativo que un empleado pueda ser, el analista siempre debe tratar con prejuicios personales y percepciones de los puestos.
- El entrevistador necesita ser cuidadoso para distinguir los hechos de las opiniones.





Para Dessler G. recabar datos para el análisis de un puesto se usan tres tipos de entrevistas: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas de grupo con conjunto de empleados que tiene el mismo puesto y entrevistas a supervisores, con uno o varios supervisores que conocen a fondo el puesto que se analiza. La entrevista de grupo se usa cuando muchos empleados están desempeñando un trabajo similar o idéntico y es una forma rápida y barata de averiguar aspectos del trabajo. Por regla general, el supervisor inmediato de los trabajadores estaría en la sesión de grupo; en caso contrario, se tendrá que entrevistar al supervisor por separado, para conocer la opinión de esa persona acerca de las obligaciones y las responsabilidades del puesto.

Sea cual fuere la entrevista que haga, el entrevistado debe entender muy bien el motivo de la misma, pues hay cierta tendencia a considerar, para bien o para mal, que estas entrevistas son “evaluaciones de la eficiencia”. Si lo son, los entrevistados podrían no estar dispuestos a describir sus puestos con precisión.

#### Ventajas y desventajas

Es probable que la entrevista sea el método más usado para determinar las obligaciones y las responsabilidades de un puesto, y su uso generalizado refleja sus ventajas. Sobre todo, las entrevistas permiten que el trabajador hable de actividades y conductas que, de otra manera, no saldría a la luz. Por ejemplo un entrevistador hábil podría descubrir actividades importantes que sólo se presentan de modo ocasional o la comunicación informal (por decir algo entre un supervisor de producción y el gerente de ventas) que no resultan evidentes en el organigrama. La entrevista también brinda la ocasión de explicar por qué necesita el análisis del puesto, así como sus funciones. Además, puede permitir que el empleado ventile sus frustraciones o externe opiniones que, en caso contrario, pasarían desapercibidas para la administración. Las entrevistas también son una forma rápida y relativamente sencilla de recabar información. El mayor problema de las entrevistas es la distorsión de la información, sea a causa de una falsificación franca o de malos entendidos sinceros. El análisis del puesto suele ser preludeo para un cambio en el salario pagado para ese puesto. Por tanto, los empleados a veces consideran (en forma legítima) que son evaluaciones de la eficiencia que podrían afectar su salario. Por ello, tal vez tiendan a exagerar ciertas





responsabilidades, al mismo tiempo que restan importancia a otras. Por consiguiente, obtener información válida puede ser un proceso lento y es muy útil obtener información de muchas fuentes.

#### Preguntas típicas

Las entrevistas se usan mucho, a pesar de sus inconvenientes.

Algunas preguntas típicas de entrevistas serían:

¿Qué trabajo desempeña?

¿Cuáles son las obligaciones más importantes de su puesto? ¿Qué hace con exactitud?

¿En qué lugares trabaja?

¿Cuáles son los requisitos de estudios, experiencia, habilidades y (en su caso) certificación y permisos?

¿En qué actividades participa?

¿Cuáles son las responsabilidades y las obligaciones del puesto?

¿Cuáles son las responsabilidades y los desempeños normales que tipifican su trabajo?

¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Qué condiciones ambientales y laborales entraña?

¿Qué exigencias físicas requiere el trabajo? ¿Qué exigencias mentales y emocionales?

¿Cuáles son las condiciones de salubridad y seguridad?

¿Está expuesto a peligros o condiciones laborales extraordinarias?





Las entrevistas más fructíferas siguen un formato estructurado o en forma de lista, la figura 6 presenta un cuestionario para el análisis del puesto. Esto incluye una serie de preguntas detalladas acerca de asuntos como el propósito general del puesto, las responsabilidades de supervisión, las obligaciones laborales y los estudios, experiencia y habilidades requeridas. El analista del puesto, que reúne información observando personalmente cómo se desempeña el trabajo, puede usar una lista así también la puede manejar como si fuera un cuestionario.

### **Lineamientos para la entrevista**

Cuando se hace una entrevista para el análisis de un puesto se deben recordar varios puntos. En primer término, el analista del puesto y el supervisor deben trabajar juntos. Identifique a los trabajadores que saben más acerca del puesto, así como aquéllos esperarse que fueran los más objetivos para describir sus obligaciones y responsabilidades.

En segundo término, establezca enseguida afinidad con el entrevistado, aprendiéndose el nombre de la persona, hablando con palabras fáciles de entender, refiriéndose brevemente al propósito de la entrevista y explicando por qué se eligió a esta persona para la misma.

En tercer lugar, siga una guía estructurada o una lista de verificación, que enumere las preguntas y contenga espacio para las respuestas. Esto le permitirá identificar las preguntas cruciales con anticipación y se asegurará que todos los entrevistadores (si hubiera más de uno) cubren todas las preguntas requeridas. No obstante, también asegúrese de permitir que el trabajador tenga libertad para contestar las preguntas y hágale algunas preguntas abiertas como: “¿quedó algo que no cubrieran estas preguntas?”





En cuarto lugar, cuando las obligaciones no se realizan en forma regular- por ejemplo, cuando un trabajador no repite la misma tarea una y otra vez, muchas veces al día- debe pedirle al trabajador que enumere sus obligaciones por orden de importancia y frecuencia con la que se presentan. Esto impedirá pasar por alto actividades cruciales que se presentan con poca frecuencia, como las obligaciones de una enfermera en la sala de urgencias.

Por último, una vez terminada la entrevista, repase y verifique los datos. Lo anterior se suele hacer revisando la información con el supervisor inmediato del trabajador y con el entrevistado mismo.

Chiavenato I. dice que el enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y los cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.





### **2.3.3.1 Características:**

- a. A recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hace preguntas y se dan respuestas.
- b. La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

### **2.3.3.2. Ventajas:**

- a. Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes los conocen mejor.
- b. Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- c. Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- d. No tiene contradicciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

### **2.3.3.3. Desventajas:**

- a. Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- b. Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c. Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- d. Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

### **2.3.4. METODOS MIXTOS**

Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:





- a. Cuestionarios y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- b. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c. Cuestionario y entrevista ambos con el superior.
- d. Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior
- e. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- f. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, del cargo, etc.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.

### **2.3.5. TÉCNICAS PARA EL ANALISIS CUANTITATIVO DE LOS PUESTOS.**

Casi todos los empleadores usan las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones o los diarios o bitácoras para reunir datos para el análisis de puestos, pero en muchas ocasiones estos enfoques narrativos no son los adecuados. Por ejemplo, cuando se pretende asignar un valor cuantitativo a cada puesto, de modo que se pueden comparar varios puestos para efectos del pago de salarios, sería más aconsejable un análisis del puesto, el enfoque del departamento de trabajo y el análisis de funciones del puesto.

**Cuestionario para el análisis del puesto.** El cuestionario para el análisis del puesto (CAP) es un cuestionario muy estructurado para análisis del puesto. El analista del puesto llena el CAP y este debe ser una persona que conozca el puesto en particular que se analizará. El CAP contiene 194 puntos y cada uno de ellos (por ejemplo “materiales escritos”) representa un elemento básico que puede tener una función importante en el trabajo o no.





El analista del puesto decide si cada uno de los puntos tiene una función en el trabajo y en tal caso, su grado de importancia. La ventaja del CAP es que produce una calificación o perfil cuantitativo de un puesto cualquiera, en términos de sus calificaciones de cinco actividades laborales básicas:

1. Tener responsabilidades de toma de decisiones.
2. Desempeñar actividades que requieran habilidades.
3. Tener actividad física.
4. Operar vehículos o equipo.
5. Procesar información.

Por consiguiente el punto verdaderamente fuerte del CAP es que clasifica los puestos, es decir, le permite asignar una calificación cuantitativa a cada puesto, basada en sus características en la toma de decisiones, las actividades que requieren habilidades, la actividad física, la operación de vehículos y procesamiento de la información. Por tanto, puede usar los resultados del CAP para comparar un puesto con otro y puede asignar niveles de sueldos para cada puesto.

**El procedimiento del departamento del trabajo.** El procedimiento del departamento del trabajo (Department of Labor; DOL) de Estados Unidos también pretender ofrecer un modelo estándar para calificar, clasificar y comparar, desde el punto de vista cuantitativo, distintos puestos. La matriz o el núcleo de este tipo de análisis está en calificar cada puesto, en términos de lo que hace un empleado en relación a los datos, las personas y las cosas.

El procedimiento básico sería: **como muestra la tabla 1**, un conjunto de actividades básicas, llamado funciones del trabajador, que describe lo que hace el trabajador con relación a datos, personas y cosas. Por ejemplo, las funciones básicas con relación a datos incluirían resumir, coordinar y copiar. Con respecto a las persona serían aconsejar, negociar y supervisar.





Las funciones básicas con relación a las cosas serían manejar, cuidar y operar. Nótese que a cada una de las funciones del trabajador se le ha asignado un grado de importancia. Así, coordinar tiene un 1 mientras que copiar 5. Por ejemplo, si se estuviera analizando el puesto de una recepcionista u oficinista podría calificarse el trabajo con 5, 6, 7, que representarían copiar datos, hablar y comunicarse con personas y manejar cosas. Por otra parte, una ayudante de psiquiatría, en un hospital tendría 1, 7, 5 con relación a datos, persona y cosas. En la práctica, cada una de las tareas desempeñadas por el trabajador se analizará e función de datos, personas y cosas. A continuación, la combinación más alta (por decir 4, 6, 5) se usaría para identificar el puesto, dado que se trata del nivel más alto que cabría esperar que alcanzara la persona que ocupe el puesto.

	DATOS	PERSONAS	COSAS
<b>ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	0 Sintetizar	0 Guiar	0 Montar
	1 Coordinar	1 Negociar	1 Trabajos de precisión
	2 Analizar	2 Instruir	2 Operar y controlar
	3 Recopilar	3 Supervisar	3 Conducir y operar
	4 Computar	4 Desviar	4 Manipular
	5 Copiar	5 Persuadir	5 Atender
	6 Comparar	6 Hablar y dar indicaciones.	6 Alimentar y sacar
		7 Servir	7 Manejar
	8 instrucciones ayudar	Recibir y	

**Tabla 1.** Funciones básica del trabajador según el departamento de trabajo. Dessler G. 2010.

Como ilustra la figura 7 el resumen mostrado por el procedimiento del DOL contiene distintos tipos de información. El título del puesto, en este caso mezclador de masa en una panadería, se anota primero. También se anota la industria correspondiente al trabajo y el código de la clasificación industrial de la industria.





Se incluye un resumen del puesto en una o dos frases, así como la clasificación de las funciones del trabajo con relación a los datos, las persona y las cosas (en este caso 5, 6, 2). Esto indica que en función del grado de dificultad, se espera que el mezclador de masa de una panadería sea capaz de copiar datos, hablar y comunicarse con personas, operar y controlar cosas. Por último se especifican los requisitos para el puesto, por ejemplo, según el tiempo requerido para la capacitación, las aptitudes y los temperamentos. Como podrá ver, cada uno de los puestos analizados acaba teniendo una clasificación numérica (por ejemplo 5, 6, 2). Todos los puestos que tiene calificaciones similares se pueden agrupar y recibirán el mismo salario, a pesar de que un puesto sea mezclador de masa y otro de asistente mecánico.

INVENTARIO DE NALISIS DE PUESTOS	
1. Denominación establecida del puesto:	<u>MEZCLADOR DE MASA</u>
2. Clasificación industrial:	<u>(productos panadería)</u>
3. Código(s) y denominación (es) SIC:	<u>SIC:2651_pan y otros productos de panadería.</u>
<b>4. RESUMEN DEL PUESTO.</b>	
Opera maquinaria mezdadora para mezclar ingredientes de masas puras y esponjadas (con levadura) de acuerdo con las formulas establecidas, dirige a otros trabajadores para fermentar la masa y la enrolla y corta en piezas con un cortador manual.	
<b>5. CALIFIACCIONES DEL TRABAJO REALIZADO.</b>	
Funciones del trabajador.	
D	
P	
{C}	
Datos	
Personas	
Cosas	
5	
6	
2	
Campo de trabajo: <u>Cocina, preparación de alimentos.</u>	
<b>6. CALIFICACIÓN DE LOS RASGOS DEL TRABAJADOR (lo debe de contestar un analista):</b>	
Tiempo requerido para la capacitación:	
Aptitudes:	
Temperamentos:	
Intereses:	
Exigencias físicas:	
Condiciones del entorno:	





**Figura 7.** Muestra del informe basado en la técnica de análisis de puestos del departamento de trabajo. Gary Dessler 2010.

**El análisis de funciones del puesto.** El análisis de las funciones del puesto se basa en el método del DOL, pero difiere en dos sentidos. En primer término, el análisis de las funciones del puesto no solo califica el puesto con relación a datos, personas y cosas, sino también en cuatro dimensiones más: el grado en que se requieren instrucciones específicas para desempeñar la tarea, la capacidad matemática que se requiere para desempeñar la tarea y la habilidad lingüística y comunicativa que se requiere para desempeñar la tarea. En segundo lugar, el análisis de las funciones del puesto también identifica las normas del desempeño y los requisitos de capacitación. Por consiguiente el análisis de las funciones del puesto permite contestar la pregunta: “¿Qué capacitación requiere el trabajador para realizar esa tarea y cumplir con estas normas?”

Como se muestra el análisis de las funciones del puesto especifica las calificaciones correspondientes a las cosas, los datos, las personas, las instrucciones, el razonamiento, las matemáticas y el lenguaje. La forma del resumen también enumera las tareas principales del puesto, las normas de desempeño y la capacitación requerida.

**Profundización en la investigación.** Estudios realizados en fechas recientes sugieren que tal vez no se aconsejable usar una sola fuente. Se sabe bien que el juicio humano está sujeto a fuentes de posibles imprecisiones. Por ejemplo, los miembros del grupo muchas veces se sienten obligados a ceñirse al consenso del grupo o tal vez un empleado no ponga mucho cuidado al momento de contestar un cuestionario. Esto quiere decir que reunir datos para el análisis del puesto, por ejemplo, tan sólo de las entrevistas o de las observaciones podría desembocar en conclusiones equivocadas.





Es más conveniente tomar medidas para cancelar o evitar estas imprecisiones y usar varias fuentes. Por ejemplo, recabe datos para el análisis del puesto acudiendo a distintos tipos de personas (grupos, individuos, observación, supervisores y analistas) en la medida de lo posible, asegúrese de que las preguntas y las encuestas sean claras y las personas las entienden y de ser posible, interroga y observe a las personas desde el principio del proceso del análisis del puesto, para detectar esos problemas al principio, cuando aún es tiempo de corregirlos.

## 2.4. TOMA DE DECISIONES.

### 2.4.1. CONCEPTO DE TOMA DE DECISIONES.

Sergio Hernández y Rodríguez dice que para algunos autores, como George Terry, el verdadero trabajo de la alta dirección (directores profesionales, empresarios e inversionistas) está en la toma de decisiones y, por lo tanto, la escuela decisional es la que más contribuye a la formación del alto directivo; las situaciones corresponden a cada decisión e individuo, es decir son casuísticas y situacionales, por lo que no hay una fórmula mágica para tomar las correctas.

El proceso de decisiones no consiste solo en detectar lo correcto y lo incorrecto para fijar el objetivo, es decir, **qué debe hacer**, si no también **cómo y cuándo hacerlo**. Cada fase implica otros factores como: mentales, administrativos y/o políticos.

El **qué** permite además priorizar, distinguir lo importante, trascendental y estratégico de lo que no lo es. La dirección así como recibe información privilegiada, también recibe información “basura” o secundaria, útil para otros niveles o momentos; de ahí que la importancia de los directivos sepa delegar y esperar.

El **cómo y el quién** establece la forma de elegir a quién o a quiénes involucrar, como comprometerlos para escuchar los pro y contra, y logra su coordinación, pues las decisiones pueden ser buenas y pero ejecutarse más por errores de coordinación. El





estilo es el cómo –forma en que se transmiten las decisiones–, lo que determina su éxito.

Se define la toma de decisiones como: el proceso de selección entre dos o más decisiones. Hernández S. 2006.

Para Hitt, Black, Porter una característica distintiva de los líderes y los grupos de trabajo eficaces es su capacidad para tomar decisiones adecuadas, oportunas y aceptables. Si la efectividad organizacional se define como la habilidad para asegurar y utilizar los recursos en la lucha por alcanzar las metas de la organización, entonces los procesos de tomas de decisiones que determina como se adquieren y emplean dichos recursos constituyen una pieza fundamental.

La toma de decisiones se define como el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particulares y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. En ese sentido la toma de decisiones incluye dos aspectos: el acto y el proceso. El acto de tomar decisiones comprende varios pasos que se dividen en dos categorías distintas. La primera se denomina formulación y conlleva a identificar un problema o una oportunidad, adquirir información, desarrollar las expectativas del desempeño deseado, y diagnosticar las causas y las relaciones que hay entre los factores que afectan al problema o la oportunidad. La segunda es la fase de solución e implica generar alternativas, elegir la solución más conveniente e implementar el curso de acción que se decida. Una vez que se aplica una solución, el administrador debe verificar la solución para evaluar el grado de éxito que tuvo la decisión tomada.

Para Reyes Ponce la toma de decisiones siempre ha sido de vital importancia para los administradores, puesto que, ante diversas circunstancias, determina el grado de éxito o fracaso de las personas y organizaciones.





En todo organismos social cada día se toman una gran cantidad de decisiones, todas importantes, que afectan a la organización en diversos grados. Los subordinados en muchas ocasiones consultan y esperan las decisiones de sus jefes para emprender acciones.

Aun cuando se reconoce que la toma de decisiones se encuentra implícita en todas las etapas del proceso administrativo, existen diversos criterios para ubicarla en alguna de ellas, por lo general se trata este tópico dentro del contexto de la planeación o la dirección. Aquí se trata como parte de la dirección, puesto que finalmente se decide al establecer: objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, división de trabajo, departamentalización, niveles jerárquicos, integración de cosas y personas, incentivos, estándares, controles, acciones correctivas, etc. Es decir, todo se convierte en toma de decisiones, que, si bien pueden ser planeadas finalmente se toma una decisión. Las decisiones son adoptadas por quien dirige y quien dirige es responsable en ciertos grados del conjunto de sus decisiones. Por tanto, dirigir y tomar decisiones son acciones fundamentales en la función administrativa

#### **2.4.2. TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL.**

Para Barajas J. la toma de decisiones siempre ha sido de vital importancia para los administradores, puesto que, ante diversas circunstancias, determina el grado de éxito o fracaso de las personas u organizaciones.

En todo organismo social cada día se toma una gran cantidad de decisiones, todas importantes, que afectan a la organización en diversos grados. Los subordinados en muchas ocasiones consultan y esperan las decisiones de sus jefes para emprender acciones.

Aun cuando se conoce que la toma de decisiones se encuentra implícita en todas las etapas del proceso administrativo, existen diversos criterios para ubicarla en alguna de ellas, por lo general se trata este tópico dentro del contexto de la planeación o la dirección. Aquí se tratará como parte de la dirección, puesto que finalmente se decide al establecer objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, división de trabajo, departamentalización, niveles jerárquicos, integración de cosas y personas, incentivos, estándares de controles, acciones correctivas, etc., es decir, todo se convierte en toma de decisiones, que, si bien pueden ser planeadas finalmente





se toma una decisión. Las decisiones son adoptadas por quien dirige y quien dirige es responsable de diversos grados del conjunto de decisiones. Por tanto dirigir y tomar decisiones son acciones fundamentales de la función administrativa.

Existen diversos modelos descriptivos sobre las formas de adoptar decisiones; los modelos muestran como en teoría y en la realidad las personas toman sus decisiones, ya sea en forma gradual irracional o como producto de una completa racionalidad.

#### **2.4.2.1. MODELO DE IRRACIONALIDAD.**

Tomar decisiones en forma irracional es cuando influyen factores temperamentales, corazonadas o estados de ánimo (tristeza, alegría, enojo, etc.) en quien toma las decisiones. No puede afirmarse que todas las decisiones tomadas irracionalmente resulten negativas, pero habrá mayor tendencia a errar y mostrar arrepentimiento por haber actuado así, después de haber obtenido los resultados.



#### **2.4.2.2. MODELO RACIONAL**

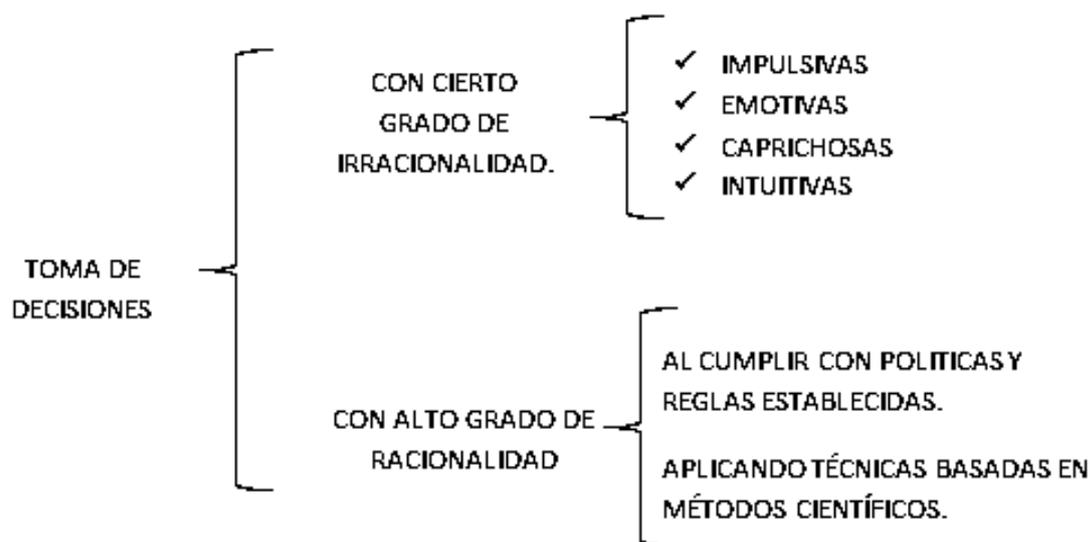
Tomar decisiones en forma racional es cuando en forma consiente se define el problema, se obtiene la información de adecuada, se buscan y analizan alternativas y finalmente se decide por la que resulte más conveniente. Habrá situaciones en las que la experiencia resulte valida en este aspecto. Desde luego que existen situaciones y decisiones planeadas, que son aquellas que de ante mano están definidas, son rutinarias y existe información adecuada para decidir (políticas y reglas por ejemplo). Las situaciones planeadas simplifican las decisiones. Pero existen otro tipo de decisiones que no son rutinarias y se tiene que tomar en forma especial para determinadas situaciones las cuales pueden involucrar un amplio conjunto de alternativas a veces difíciles de manejar, para ello se recurre a técnicas que ayuden a tomar una mejor decisión.





Tampoco puede afirmarse que todas las decisiones tomadas racionalmente sean adecuadas pero habrá siempre una mayor tendencia a evitar decisiones erróneas.

La figura 10 muestra de forma sintetizada todo lo anterior. Barajas J.



**Figura 8.** Tipos de toma de decisiones. Barajas J.

Para Hitt, Black, Porter las investigaciones de cómo los individuos y los grupos toman decisiones ofrece resultados ambiguos. A pesar de ello, vale la pena resaltar cuando menos tres intentos para describir el proceso de toma de decisiones, los cuales son:

1. El modelo racional o clásico.
2. El modelo administrativo o de racionalidad limitada.
3. El modelo de toma de decisiones retrospectiva.

Cada uno de ellos es útil para entender la naturaleza de los procesos que opera en la toma de decisiones en las organizaciones.





El modelo racional (también conocido como modelo clásico) constituye el primer intento por explicar los procesos que hay en la decisión. Algunos lo consideran el enfoque clásico para comprender los procesos de decisión incluye siete pasos básicos:

1. Identificar las situaciones en la decisión.- en el modelo clásico, quien toma la decisión comienza por reconocer que hay una situación para realizar una decisión, es decir, que existen problemas u oportunidades. Se enfrenta un problema cuando un administrador detecta una brecha entre el desempeño existente y el desempeño que se desea. Esta es la decisión que comúnmente relacionamos con la toma de decisiones, y es la razón por la cual con frecuencia se habla de intercambio en la toma de una decisión y la solución del problema.
2. Desarrollar los objetivos y los criterios.- una vez que se identifica la situación de conflicto que supone una decisión, el siguiente paso consiste en determinar un criterio para la selección de alternativas. Dicho criterio esencialmente representa aquella que importa en el resultado.
3. Generar alternativas.- una vez que se establecen los objetivos y los criterios, el siguiente paso es generar alternativas que hagan posible el resultado que se desea, ¿Cómo resolver un problema específico o cómo aprovechar una oportunidad determinada? Casi todos consideramos primero las alternativas que encontramos o usamos en el pasado. Las soluciones anteriores funcionarían si la situación presente es similar a la pasada. Sin embargo, es importante recordar que las situaciones cambian y en la medida que la situación actual difiera del pasado, o si las situaciones anteriores no tuvieran éxito, nos veríamos en la necesidad de idear nuevas alternativas. No obstante, aun cuando la situación presente y las soluciones previas hubieran funcionado existen cuando menos dos razones que podrían exigir por lo menos dos soluciones creativas. Primera, aunque una solución anterior específica hubiese sido eficaz se asemeje a una situación actual similar, conviene recordar que no hay dos situaciones idénticas, y que siempre es posible que las diferencias sutiles disminuyan la eficacia actual de una solución previa. Segunda, aun cuando fuera posible que una solución anterior diera resultados en el presente, las nuevas alternativas de solución podrían ser todavía más eficaces.
4. Analizar las alternativas.- el cuarto paso del proceso entraña el análisis de las alternativas antes generadas. Para comenzar, es necesario especificar las alternativas que producirán los resultados mínimos aceptables. Por consiguiente, puede descartarse cualquier opción con escasa probabilidad de generar, cuando menos los resultados mínimos aceptables. Luego, es necesario analizar la viabilidad de las alternativas restantes.





5. Seleccionar la alternativa.- tras el análisis de las alternativas se desprende lógica o naturalmente la selección de una opción. El modelo clásico sostiene que los administradores elegirán la alternativa que maximiza los resultados deseados. Los dos componentes básicos que conforman su esquema teórico son una alternativa dada que produce el resultado esperado y que esa alternativa tenga probabilidad de implementarse.
6. Implementar la decisión.- según el modelo clásico para la toma de decisiones, la implementación eficaz de una decisión se compone de cuatro elementos. El primero es evaluar las fuentes y la razón de posible resistencia a la decisión. El segundo elemento consiste en precisar la cronología y la secuencia de las acciones diseñadas para convencer la resistencia a la decisión y asegurar su aplicación eficaz. El tercer elemento es la valoración de los recursos que se requieren para implementar la decisión de manera eficaz. Cuarto elemento programar la participación.
7. Verificar y evaluar los resultados.- el último paso en el modelo clásico implica la verificación y la evaluación de los resultados. Para hacerlo es necesario reunir la información pertinente, y luego compara los resultados con los objetivos y los estándares que estableció desde el principio. Sin embargo, este paso suele ser más engañoso de lo que parece. En primer lugar es necesario recolectar la información adecuada o de lo contrario la evaluación, en el mejor de los casos, quedará confusa y en el peor de ellos, no tendrá ningún sentido.

#### **2.4.2.3. MODELO DE LA RACIONALIDAD LIMITADA.**

Para Hitt, Black, Porter este modelo se conoce como modelo de la racionalidad limitada (o modelo del hombre administrativo). Como su nombre lo indica, este modelo no supone la racionalidad absoluta del individuo en el proceso de decisión. En cambio, admite que aunque las personas busquen la mejor decisión, por lo general se conforman con mucho menos, puesto que a menudo las decisiones que enfrentan requieren más capacidad para procesar información de la que poseen. En las decisiones, la gente busca una racionalidad acotada o limitada de alguna forma.

El concepto de racionalidad limitada intenta describir los procesos que conforman la toma de decisiones en términos de los siguientes tres mecanismos. Primero, el modelo racional considera que se identifican todas las soluciones posibles y después se elige la mejor alternativa. En cambio Simon y otros investigadores argumentan que en la vida real las personas actúan así. Sostiene que la gente analiza por separado cada una de las posibles soluciones para un problema. Cuando la primera solución no funciona o se piensa que no es viable, se descarta y se considera la siguiente. Cuando





se encuentra una solución aceptable (no necesariamente la mejor), las personas dejan de buscar nuevas alternativas. Por consiguiente, si la primera solución es funcional, lo más seguro es que terminen los esfuerzos de búsqueda y análisis.

Segunda, según el modelo de la racionalidad limitada, cuando las personas buscan alternativas usan heurísticas en lugar de usar criterios y valores explícitos. Una heurística es una regla que guía la búsqueda de alternativas hacia áreas con alta probabilidad de resultar exitosas.

El tercer mecanismo consiste en el concepto de conformismo, que significa elegir la solución mínimamente aceptable, en vez de estar buscando la alternativa que ofrezca los mejores resultados. Si bien el modelo racional ve a quien toma la decisión como un optimizador, este modelo ve a quien decide como un conformista. Como lo explica March y Simon:

Una alternativa es óptima 1. Cuando hay una serie de criterios que permiten comparar todas las alternativas. 2. Cuando la alternativa en cuestión es preferible a todas la demás con base a esos criterio. Una alternativa es satisfactoria si 1. Hay una serie de criterios que describen las alternativas mínimamente satisfactorias y 2. La alternativa en cuestión cumple o supera todos los criterios. Encontrar esa alternativa óptima es un problema radicalmente distinto a encontrar una alternativa satisfactoria. Para optimizar es necesario procesar varios órdenes de magnitud más complejos que los que se deben satisfacer.

Tomando como base estos supuestos sobre las personas que toman la decisión, podemos bosquejar el proceso de decisión desde la óptica del modelo de la racionalidad limitada:

1. Establecer la meta que se persigue o definir el problema por solucionar.
2. Señalar su nivel apropiado de desempeño o criterio de nivel (es decir, saber en qué punto una solución será aceptable, aunque no sea perfecta).
3. Emplear heurísticas para estrechar la solución a una alternativa única y prometedora.
4. De no identificar una alternativa viable, bajar el nivel de solución al que se aspira y comenzar otra vez a buscar una alternativa de solución (repetir paso 2 y 3).
5. Después de encontrar una alternativa viable, evaluar y determinar su aceptabilidad.
6. Si la alternativa individual es inaceptable, iniciar la búsqueda de una nueva alternativa de solución (repetir paso 3 a 5)
7. Si la alternativa identificada es aceptable, implementar la solución.





8. Después, evaluar la manera con la que se cumplió (o no) la meta, y aumentar o disminuir el nivel respectivo para decisiones futuras.

Este proceso de decisión es muy diferente del que propone el modelo racional, pues no se busca la mejor solución, sino una que sea aceptable. El comportamiento en la búsqueda es secuencial, es decir, se evalúan una por una las soluciones. Por último a diferencia del modelo racional que señala como debería ser el modelo de racionalidad limitada describe, es decir, expone la forma real con la cual quienes toman las decisiones identifican las soluciones a los problemas organizacionales.

#### **2.4.2.4. MODELO RETROSPECTIVO DE TOMA DE DECISIONES.**

Para Hitt, Black, Porter un tercer modelo centra su atención en la forma en quienes toman las decisiones tratan de justificar su elección después de haberla realizado. A este modelo se le conoce como modelo retrospectivo de toma de decisiones o modelo favorito explícito.

El profesor Peter Soelberg observa el funcionamiento de los procesos de selección en estudiantes de administración de último año, notó que en muchos casos los estudiantes identificaban a un favorito explícito (es decir la alternativa que ellos querían) casi desde el principio del proceso de reclutamiento y selección. Por ejemplo, un estudiante podría identificar como favorito a un fabricante localizado en Arizona. Sin embargo, los estudiantes seguían buscando alternativas y rápidamente elegían la mejor (o la segunda) alternativa, que se conoce como “candidata de confirmación”. En nuestro ejemplo un estudiante elegiría una compañía de alta tecnología ubicada en California como empresa alterna. Luego los estudiantes intentaban diseñar reglas de decisión que mostraban de manera equivocada que la favorita implícita era superior a la candidata de confirmación. Para hacerlo, recurrían a la distorsión perceptual de la información, es decir, resaltaban las características positivas de su favorita implícita más que las de la opción alterna. Supongamos entonces, que en nuestro ejemplo el estudiante descarta el criterio de mejor tiempo de vacaciones, sabiendo que la política de vacaciones en su empresa favorita en Arizona es menos atractiva en comparación con la de la empresa en California. Sin embargo, quizá también el estudiante decida ponderar más el criterio costo de la vivienda, sabiendo que el alquiler de una general en Arizona es más baja, el estado de la opción que el estudiante favorece. Por último tras derivar una regla de decisión que claramente beneficia a su favorita implícita, el estudiante anuncia su decisión y acepta el trabajo en Arizona.





Irónicamente, Soelberg notó que casi siempre el favorito implícito fue superior al candidato de conformación en tan solo una o dos dimensiones. No obstante en general quienes toman las decisiones describieron sus reglas de decisión como multidimensionales. Por ejemplo, el caso de las dos empresas en California y Arizona, las ofertas de trabajo eran muy semejantes, en tanto que sus ofertas de sueldo, prestaciones y perspectivas de promoción también eran casi idénticas. No obstante, el estudiante afirmaría que la empresa en Arizona superaba a la otra en diversos rubros.

Todo el proceso está diseñado para que justifique, de una manera aparentemente científica, una decisión ya tomada por mera intuición. Así, el individuo se convence de que está actuando en forma racional y de que está tomando una decisión importante de manera lógica y razonada.

### **2.4.3. PASOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.**

Para Sergio Hernández y Rodríguez el proceso de toma de decisiones o pasos para la solución de problemas pasa por las siguientes etapas:

1. Diagnóstico del problema.
2. Investigación u obtención de la información.
3. Desarrollo de opciones.
4. Experimentación.
5. Análisis de restricciones.
6. Evaluación de opciones.
7. Toma de decisiones.
8. Formación del plan de corrección.
9. Ejecución y control.





## DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.

Si se está bien diseñada la organización empresa y cuenta con indicadores de desempeño de los diferentes procesos administrativos productivos contables-negocios-ventas, etc., y mide con ellos su eficiencia, las desviaciones a lo correcto son los “problemas”. Sistemáticamente un problema es la desviación de la normalidad o el grado de separación entre el “ser” y el “debe ser”; así, una empresa que no cuente con controles, registros o indicadores de desempeño –normas, estándares– no podrá diagnosticar sus problemas, y *el problema será diagnosticar el problema*. Según Federico Nietzsche: “definido el problema, está resuelto un 90%” (véase figura 8)

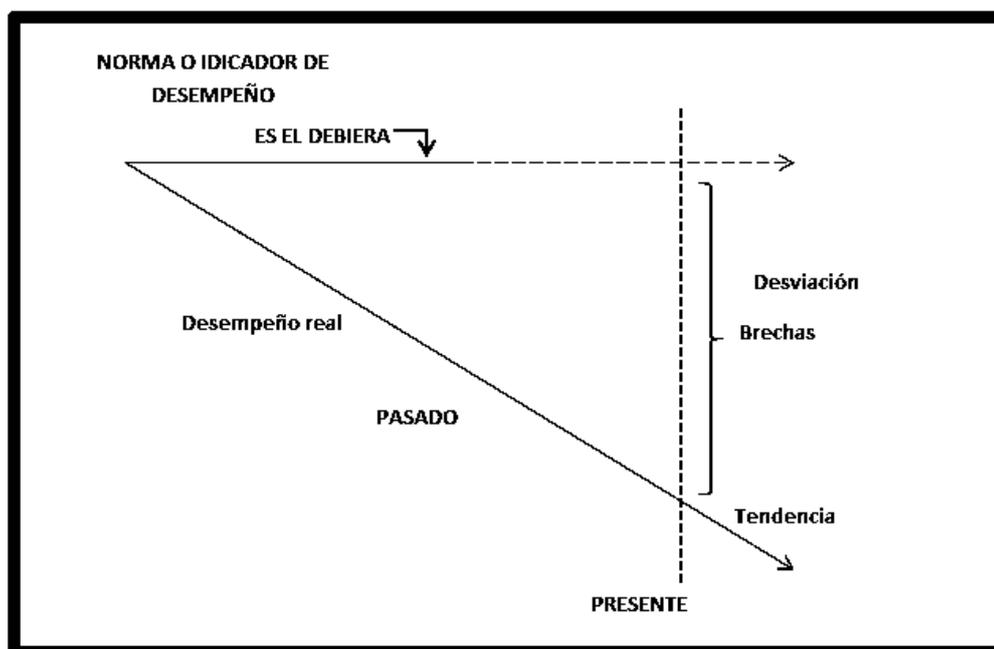


FIGURA 9. Estructura de un problema. Sergio Hernández y Rodríguez 2006.

Entonces, es necesario encontrar la identidad del problema, que el problema sea el problema; es decir, cuando el diagnóstico sea igual al problema “identidad”, tiene que ver con tres elementos:





**Ubicación.** - ¿Dónde se presenta? ¿En qué área? ¿En qué persona? ¿En qué máquina? ¿En qué insumo?

**Tiempo.**- ¿Cuándo ocurre? ¿Con qué frecuencia? ¿Con qué tendencia?

**Magnitud.**- ¿Cuán grave es? ¿Con qué extensión? ¿Con qué volumen o peso? ¿Cuál es el daño económico?

También podemos preguntar ¿Qué norma, procedimiento o ley externa viola? Lo anterior es campo de trabajo de la auditoría contable-administrativa, y hoy es también campo de la auditoría de calidad (ISO 9000), aunque el diagnóstico del que hablamos busca corregir el problema, no encontrar culpables.

Si el diagnóstico es incorrecto, el trabajo en las siguientes etapas tendrá fallas de origen. Imagina que te diagnostican una enfermedad que no tienes y te tratan así. Tu salud no mejora, gastas recursos y no se corrige el problema.

Es común que en la etapa de diagnóstico se confundan síntomas con causas. El síntoma es lo que se ve, aparece o se manifiesta, y no es necesariamente la causa. Es recomendable para encontrar las causas, formularnos las siguientes preguntas:

¿Por qué se genera el problema? Las ausencias continuas del personal en la empresa pueden ser síntomas de un problema. Para conocer las causas hay que ver lo siguiente:

¿Por qué falta el personal? ¿Quiénes faltan? ¿En dónde trabajan? ¿Quién es su jefe?, etc. Es recomendable enlistar todas las causas posibles para después eliminarlas por deducción. Los medios dicen: desaparecida la causa, los efectos cesan.





## **INVESTIGACIÓN U OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.**

Si la empresa tiene mediciones continuas sobre lo acontecido y el comportamiento de una función, y está ligado a un indicador, entonces estamos frente a un sistema de información. Si en la empresa solo hay datos aislados o desprendidos de otras áreas o de comentarios personales, se dice que no estamos frente a un sistema de información y, por tanto, en primer término tenemos que generar la información y el parámetro, arrastrando datos útiles, dándoles secuencia-frecuencia y utilizando los elementos de identidad del problema.

De ahí la importancia de generar datos desde la planeación, para administrar bien los parámetros de control. Si esto no está establecido, es momento de iniciar la correcta administración de la empresa.

## **DESARROLLO DE OPCIONES.**

Las soluciones de los problemas se logran por varios caminos. Muchas decisiones sólo se toman entre dos alternativas: “sí” o “no” “hacer” o “no hacer”; pero hay puntos intermedios que pueden ser una mejor solución. Entre el blanco y el negro hay muchos grises.

En este sentido, un directivo creativo puede encontrar soluciones en donde nadie las ve, para convertir los problemas en oportunidades, pero cada solución debe compararse con otros arreglos. Muchas empresas tiene la política de seleccionar personal, lo cual indica que para ocupar un puesto se requiere al menos tres candidatos, o para comprar se necesitan tres requisiciones de diferentes proveedores.

## **EXPERIMENTACIÓN.**

Es poco común que en las organizaciones se investiguen los problemas con el rigor que señala el método científico. Sin embargo, el administrador deberá poner a prueba sus opciones (posibles soluciones) con planes piloto.





En muchos casos es posible aislar secciones o empleados de un proceso para observarlos, sin comprometer a la totalidad. Por ejemplo, en una cadena de restaurantes se puede probar el cambio en una sucursal y no en todas.

### **ANÁLISIS DE RESTRICCIÓN.**

Las decisiones administrativas están restringidas y subordinadas a muchos factores, como políticas, normas, leyes que rigen la empresa, tiempo, oportunidad, contratos colectivos, recursos económicos, en ocasiones malas experiencias anteriores, el momento político –tanto interno como externo–, además de los factores sociológicos y culturales.

Por lo general, son muchas las objeciones y restricciones que atan a quien tiene que tomar decisiones; por lo mismo, su mente creativa, política y ejecutiva le va a ayudar al éxito del manejo de las restricciones. El administrador necesita una mente despierta y creativa; debe esforzarse en encontrar soluciones congruentes con la realidad. Recordemos que de los sueños surge la realidad, como dijo Walt Disney: “si puedes soñarlo, puedes hacerlo”. Difícilmente llega a la dirección de una empresa una persona que no sabe superar los obstáculos. La dirección requiere gente creativa en dos sentidos:

- a) Imaginativa para encontrar nuevas soluciones.
- b) Fresca, nueva todos los días; como dijo Heráclito: “Nunca nos bañamos en el mismo río”

### **EVALUACIÓN DE OPCIONES.**

La evaluación de las posibles opciones es una etapa importante. La ponderación de cada una, de sus ventajas y desventajas, no es fácil y depende la información disponible. Los árboles de decisión pueden ser una herramienta útil para esta tarea. En la figura 9 se muestra un ejemplo.



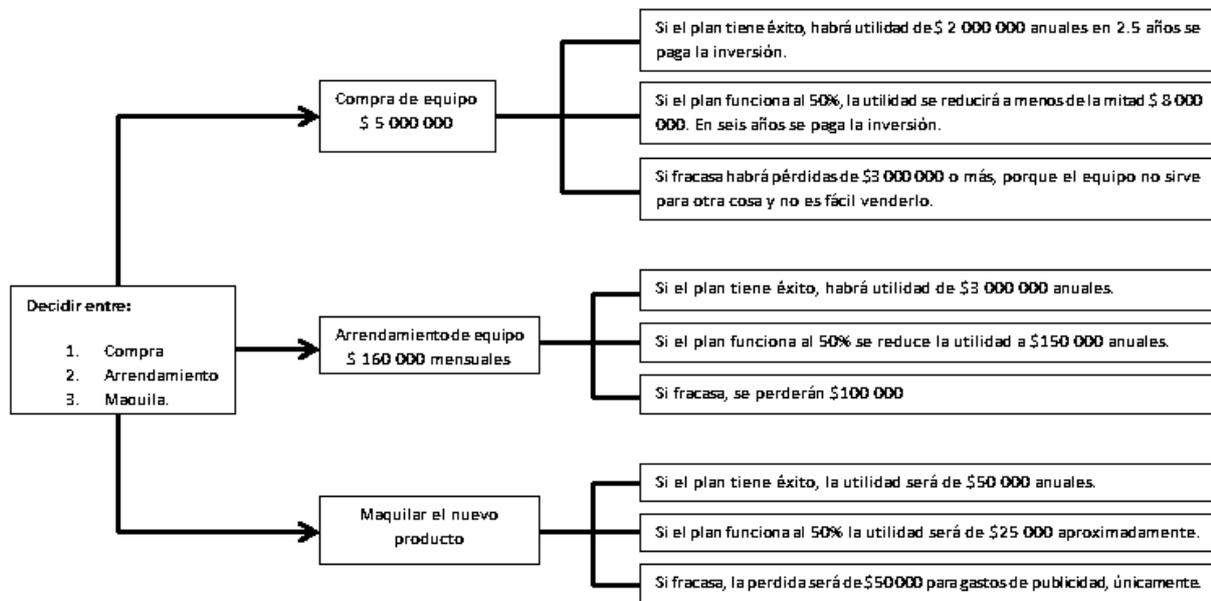


FIGURA 10. Alternativas de producto. Sergio Hernández y Rodríguez 2006.

Al evaluar opciones es conveniente evaluar las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo contribuye esta opción al cumplimiento del objetivo y misión?
- ✓ ¿En qué forma se afecta a otras operaciones o áreas?
- ✓ ¿Cuán flexible es? (es irreversible o no)
- ✓ ¿Qué resistencia al cambio puede tener? ¿De quién y por qué?
- ✓ ¿Cuántos recursos se requieren? ¿Se cuenta con ellos?
- ✓ ¿Cuál es el costo económico?
- ✓ ¿Cuál es el costo – beneficio?

En muchas ocasiones se requiere, por la complejidad de la decisión, formular un modelo matemático de IO (árbol de decisiones), para medir y correlacionar todas las opciones. Las decisiones menores se pueden tomar con cálculos económicos – financieros de cada opción.





Una vez evaluada las posibilidades, se llega al punto en que se puede decidir.

### **TOMA DE DECISIONES.**

El punto crucial de la solución de problemas radica en tomar la decisión oportuna. Un ejecutivo que no toma de cisiones, por miedo, indecisión u otro motivo, está destinado al fracaso ¡Recuerda que no decidir también es decir! El pretexto de algunos inexpertos en la dirección de las empresas es que la alta dirección está muy ocupada, sin embargo, hay un proverbio que dice: “Los hombres más atareados son los que disponen de más tiempo”, porque sus acciones se concretan en lo importante. Hay otro axioma que dice: “si se desea resolver un problema, hay que delegarlo al más ocupado, pues encontrará la forma de resolverlo rápido, mientras que el desocupado le va a dar vueltas”.

Northcote C. dice, en forma irónica, pero no por ello menos cierta, que el Parlamento inglés dedica tiempo a los asuntos en razón inversa a su importancia, por ejemplo, cuenta que en una ocasión el tiempo de discutir los espacios de los estacionamientos para sus vehículos fue diez veces mayor que la aprobación del presupuesto. Con base en lo anterior, Parkinson estableció una ley graciosa: “El tiempo de discusión de cada asunto del orden del día por un consejo o parlamento será en razón inversa a la suma de dinero que involucre. Ley de la trivialidad”.

### **FORMACIÓN DEL PLAN DE CORECCIÓN.**

La planeación es la definición de la acción; por tanto, según el problema, se deberá elaborar el tipo de plan para corregir su causa: puede ser una política, un procedimiento o un programa complejo que rompa con los paradigmas establecidos incluso una estrategia rectora.





Es conveniente que la corrección se genere o enriquezca con parámetros, punto de medición o indicadores para saber si el sistema se benefició o no. Las organizaciones que aprenden son la que a partir de las correcciones ya no incurren en el problema, es decir, se cambió el comportamiento del sistema, el aprendizaje es un cambio de comportamiento. Cuando los cambios son significativos, se deben documentar en un caso, con un registro de los hechos que generaron el problema, las decisiones y hasta las reacciones. El éxito de la enseñanza de la administración por casos radica en que los altos directivos, al estudiar problemas complejos, su historia y como se resolvieron, desarrollan un criterio y su forma de solucionar problemas.

### **EJECUCIÓN Y CONTROL.**

Este paso es el de la acción, es de garantizar la aplicación de la decisión. Es una etapa crítica, en tanto prueba la ejecutividad no solo del directivo sino de los mandos medios. Se le llama seguimiento a la observación del efecto, que puede ser a través de reportes con gráficos de control. En las empresas, a los mandos medios se les llama ejecutivos precisamente por eso, por que ocupan los puestos para garantizar que se ejecuten la decisiones de la alta dirección y que se aplique si se modificó un proceso.

## **CAPÍTULO III PROPUESTA DE MODELO.**

### **3.1. CONCLUSIONES.**

Después de haber analizado a consciencia la problemática encontrada en la asignación de la carga académica al personal docente del nivel medio superior y haber sugerido un modelo metodológico que permite optimizar el proceso siempre y cuando se tome la decisión de usarlo por parte de las personas involucradas en esta actividad, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Debido a que se propone un adecuado análisis de puestos, se cubrirán las necesidades de las asignaturas.
- ✓ Debido a que se propone un modelo metodológico que permite la asignación





de carga académica, permitirá que el personal docente muestre un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos.

- ✓ Si se toma de decisión de implementar este modelo metodológico propuesto, se lograrán los objetivos generales de la institución.

### **3.2. RECOMENDACIONES.**

En el desarrollo de la investigación se llegó a la conclusión de que es importante en toda institución educativa del nivel medio superior llevar acabo un minucioso análisis de puestos al momento de asignar carga académica a los profesores de la institución.

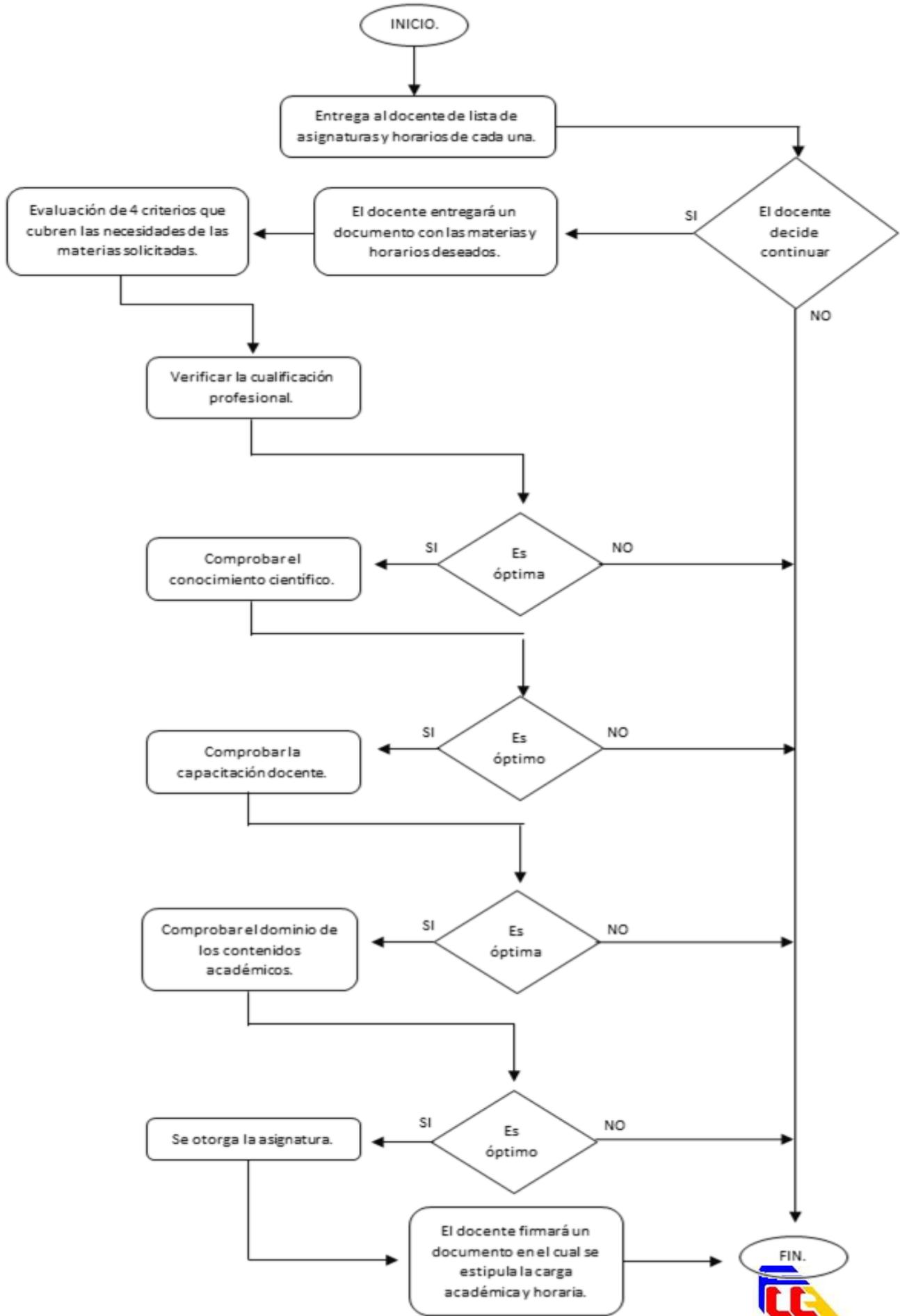
El analizar las necesidades de las asignaturas, proponer un modelo metodológico para la asignación de carga académica y la toma de decisiones optima por parte de las personas involucradas en esta tarea, son la clave para llevar a buen término la distribución de la carga horaria para el personal docente.

Es por ello que se recomienda analizar minuciosamente los puestos con la finalidad de poder detectar los requisitos y necesidades de las asignaturas, para que en base a este análisis se tome la decisión más óptima por parte de los directivos al momento de adoptar un modelo metodológico que permita la asignación de carga académica al personal docente, siempre y cuando el docente tenga el perfil requerido por la asignatura.





### 3.3. MODELO PROPUESTO.





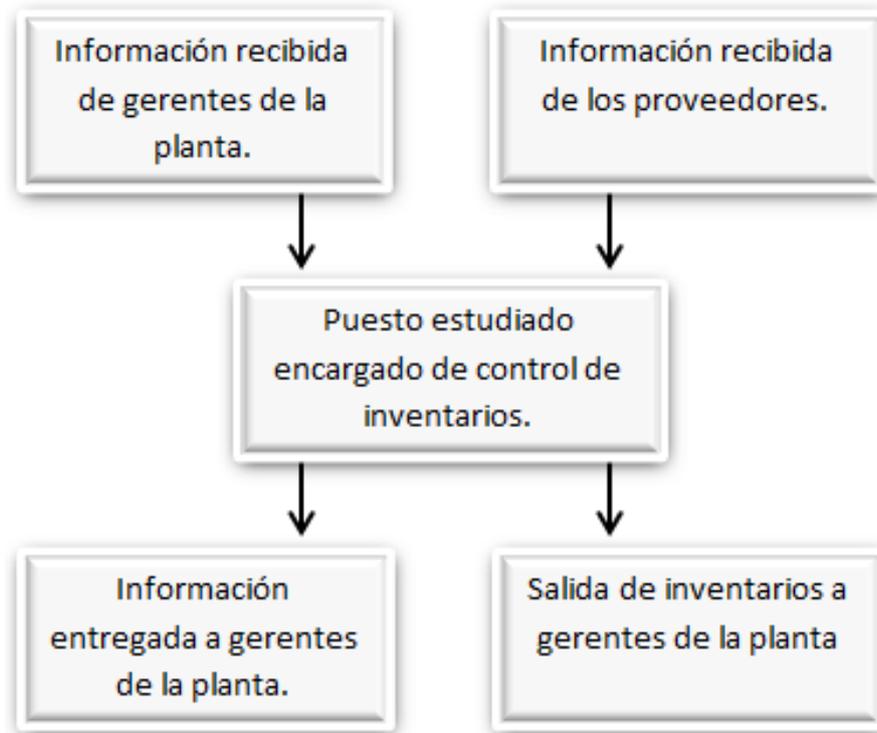
### 3.4. BIBLIOGRAFÍA.

- 📖 Mercado S., “Administración de Recursos Humanos”, ( 2004), editorial PAC.
  
- 📖 Sahun Tayson, Alfred York, “Administración de Personal”, Año 2000, editorial Trillas.
  
- 📖 Bohlander, Snell, Sherman, “Administración de Recursos Humanos”, doceava edición, editorial Thomson Learning.
  
- 📖 Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, quinta edición, año 2009, editorial Mc Graw Hill.
  
- 📖 Gary Dessler, “Administración de Personal”, año 2010, editorial Pearson Prentice Hall.
  
- 📖 Sergio Hernández y Rodríguez, “Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: origen, evaluación y vanguardia”, cuarta edición, año 2006, editorial Mac Graw Hill.
  
- 📖 Jorge Barajas Medina. “Curso Introductorio a la Administración” editorial trillas.
  
- 📖 Hitt / Black / Porter. “Administración” año 2006 editorial Prentice Hall.

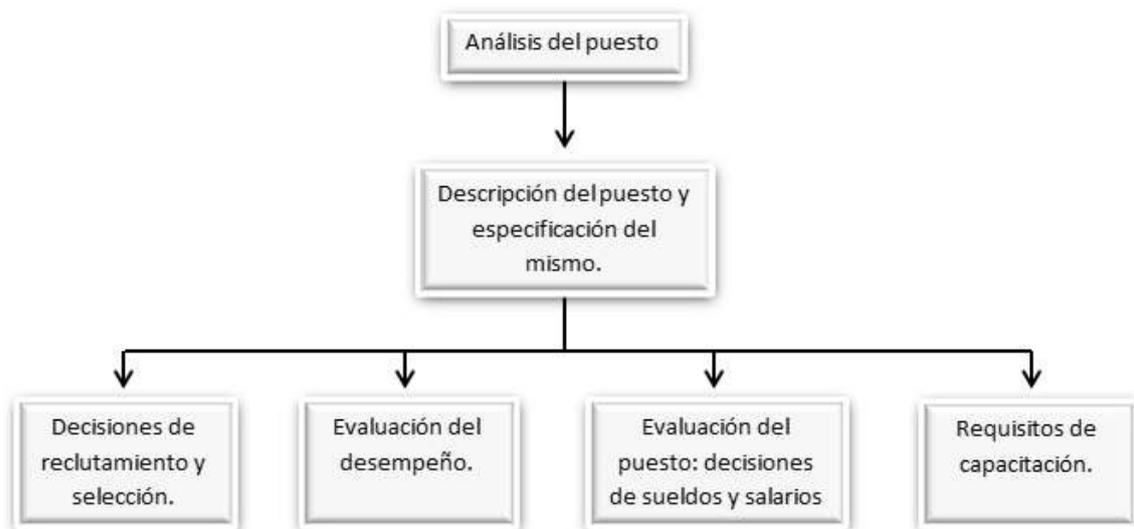




### 3.5. ANEXOS.



**FIGURA 1.** Gráfica de proceso para analizar el flujo del trabajo de un puesto. Dessler G. 2010.



**Figura 2.** Usos la información de análisis de puestos. Dessler G. 2010.



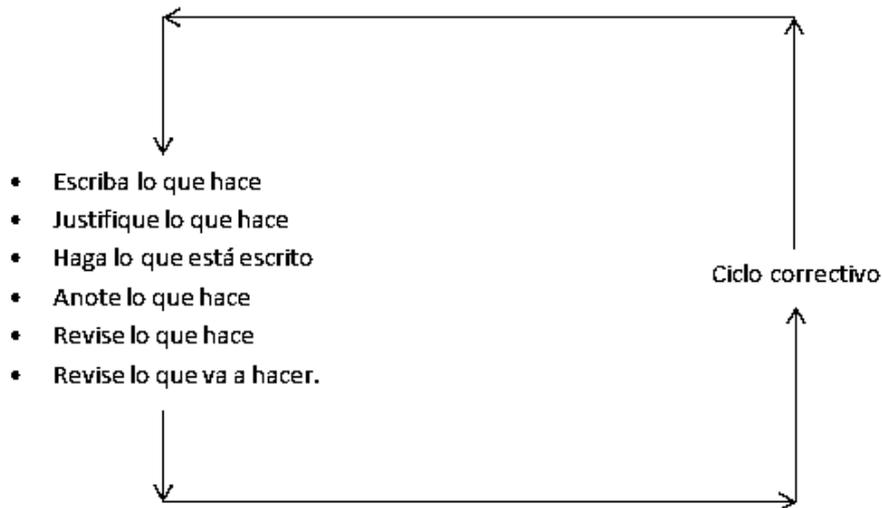


Figura 3. Sistema de calidad y mejoramiento continuo. Chiavenato I. 2009.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO.		
NOMBRE DEL CARGO:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Código:		
Departamento:	Unidad o dependencia:	
Resumen:		
Descripción detallada:		

Figura 4. Ejemplo de una hoja de descripción de cargo.

1. J. Herbert Chrunden, Artur W. Sherman, Jr. Personnel Management, Cincinnati South Eastern 1963 p. 79
2. Bryan Livi, job Evaluation: A Critical Review, Londres, George Allen d and Unwin 1975, p. 46
3. Ibid.



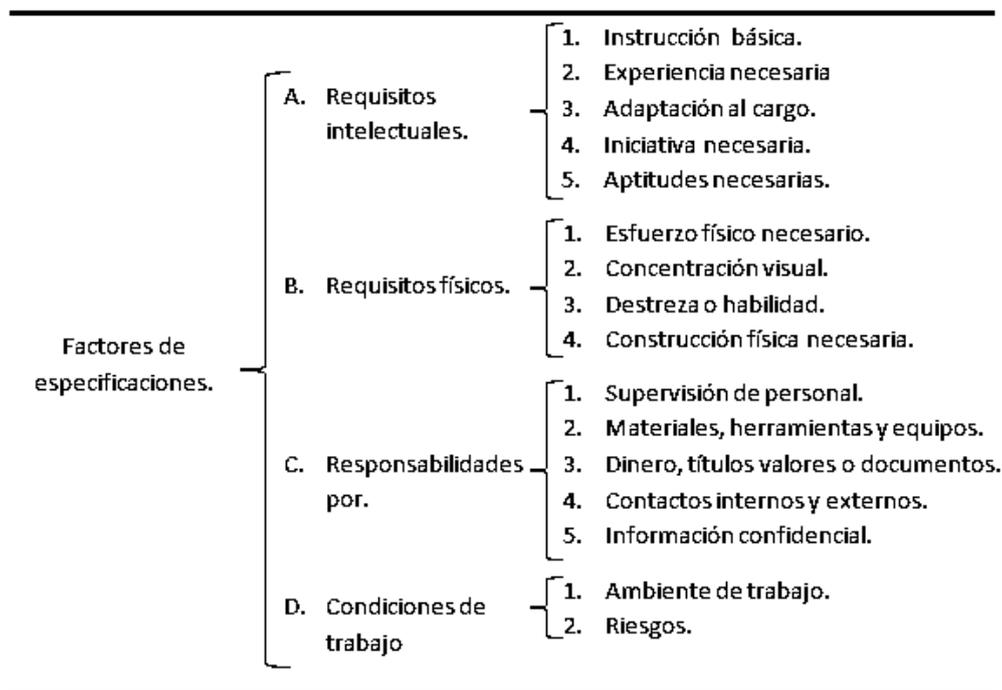


Figura 5. Factores de especificaciones: esquema simplificado. Idalberto Chiavenato 2010.

	DATOS	PERSONAS	COSAS
<b>ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	0 Sintetizar	0 Guiar	0 Montar
	1 Coordinar	1 Negociar	1 Trabajos de precisión
	2 Analizar	2 Instruir	2 Operar y controlar
	3 Recopilar	3 Supervisar	3 Conducir y operar
	4 Computar	4 Desviar	4 Manipular
	5 Copiar	5 Persuadir	5 Atender
	6 Comparar	6 Hablar y dar indicaciones.	6 Alimentar y sacar
		7 Servir	7 Manejar
	8 Recibir instrucciones y ayudar		

Tabla 1. Funciones básica del trabajador según el departamento de trabajo. Dessler G. 2010.





**CUESTIONARIO DEL PUESTO**  
**KANE MANUFACTURING COMPANY**

NOMBRE \_\_\_\_\_ DENOMINACIÓN DEL PUESTO \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ NÚMERO DEL PUESTO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL SUPERVISOR \_\_\_\_\_ CARGO DEL SUPERVISOR \_\_\_\_\_

1.- **RESUMEN DE OBLIGACIONES:** en sus propias palabras, describa brevemente sus principales obligaciones. Si además tiene que hacer informes o registros, también conteste la sección B.

\_\_\_\_\_

2.- **CALIFICACIONES ESPECIALES:** enumere las licencias, premios, certificaciones, etc., que se requieren para desempeñar las obligaciones correspondientes del puesto.

3.- **EQUIPO:** enumere el equipo, las máquinas o las herramientas (por ejemplo, máquina de escribir, calculadora, vehículos automotores, tomos, grúas, perforadores, etc.) que maneja normalmente para cumplir con las obligaciones del puesto.

4.- **OBLIGACIONES NORMALES:** en términos generales, describa las obligaciones que desempeña normalmente. Por favor, enumérelas por orden descendente de importancia y porcentaje de tiempo dedicado a ellas al mes. Enumere la mayor cantidad de obligaciones posible y anexe todas las hojas que pudiera necesitar.

5.- **CONTACTOS:** ¿su trabajo requiere contacto con otra persona? {  sí } | no. En caso afirmativo, por favor defina las obligaciones que requieren estos contactos y la frecuencia de los mismos.

6.- **SUPERVISIÓN:** ¿su puesto su puesto entraña la responsabilidad de inspección? {  sí } | no. En caso afirmativo, por favor conteste el cuestionario complementario de la descripción de puesto para supervisores y anéxe lo a esta forma. Si es responsable del trabajo de terceros, pero no los supervisa de forma directa, por favor explique.

7.- **TOMA DE DECISIONES:** por favor explique las decisiones que toma para desempeñar las obligaciones normales de su puesto.

**FIGURA 6.** Cuestionario para el análisis de puestos usado para elaborar las descripciones de los mismos. Gary Dessler 2010.





INVENTARIO DE ANALISIS DE PUESTOS	
1. Denominación establecida del puesto: <u>MEZCLADOR DE MASA</u> .	
2. Clasificación industrial: <u>(productos panadería)</u> .	
3. Código(s) y denominación (es) SIC: <u>SIC 2651 pan y otros productos de panadería.</u>	
4. RESUMEN DEL PUESTO.	
<hr/>	
Opera maquinaria mezcladora para mezclar ingredientes de masas puras y esponjadas (con levadura) de acuerdo con las formulas establecidas, dirige a otros trabajadores para fermentar la masa y la enrolla y corta en piezas con un cortador manual.	
5. CALIFICACIONES DEL TRABAJO REALIZADO.	
Funciones del trabajador.	
<hr/>	
D	
P	
{C}	
Datos	
Personas	
Cosas	
5	
6	
2	
<hr/>	
Campo de trabajo: <u>Cocina, preparación de alimentos.</u>	
6. CALIFICACIÓN DE LOS RASGOS DEL TRABAJADOR (lo debe de contestar un analista):	
Tiempo requerido para la capacitación:	
Aptitudes:	
Temperamentos:	
Intereses:	
Exigencias físicas:	
Condiciones del entorno:	

**Figura 7.** Muestra del informe basado en la técnica de análisis de puestos del departamento de trabajo. Gary Dessler 2010.



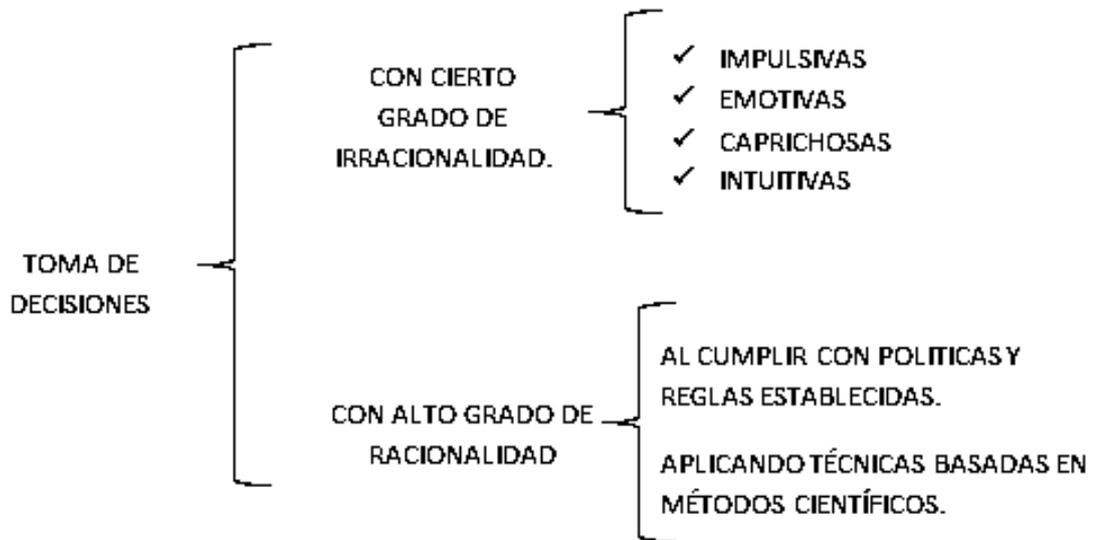


Figura 8. Tipos de toma de decisiones. Barjas J.

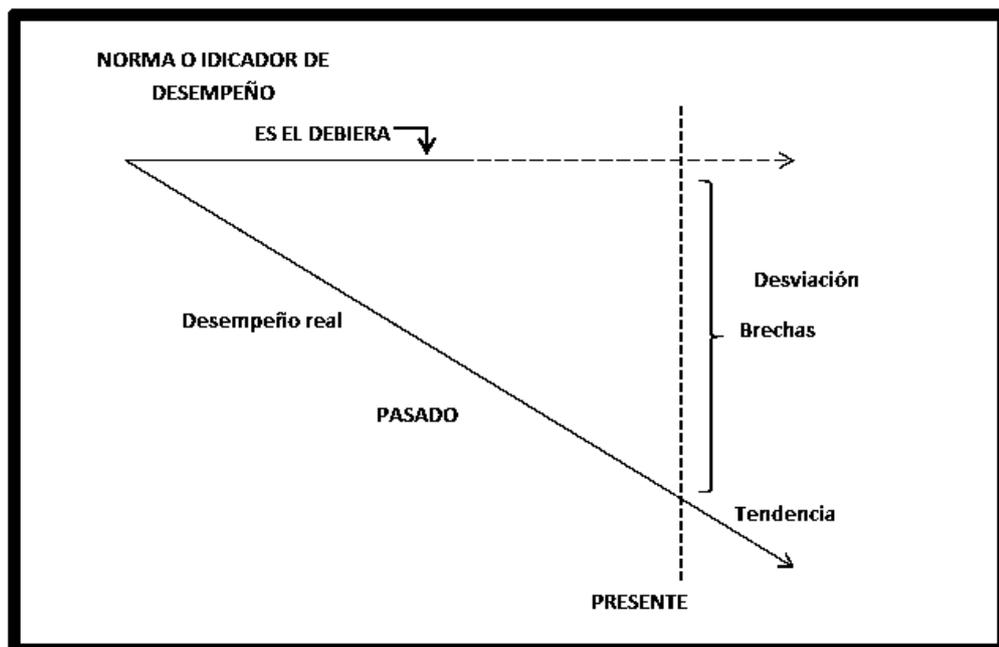


FIGURA 9. Estructura de un problema. Sergio Hernández y Rodríguez 2006.



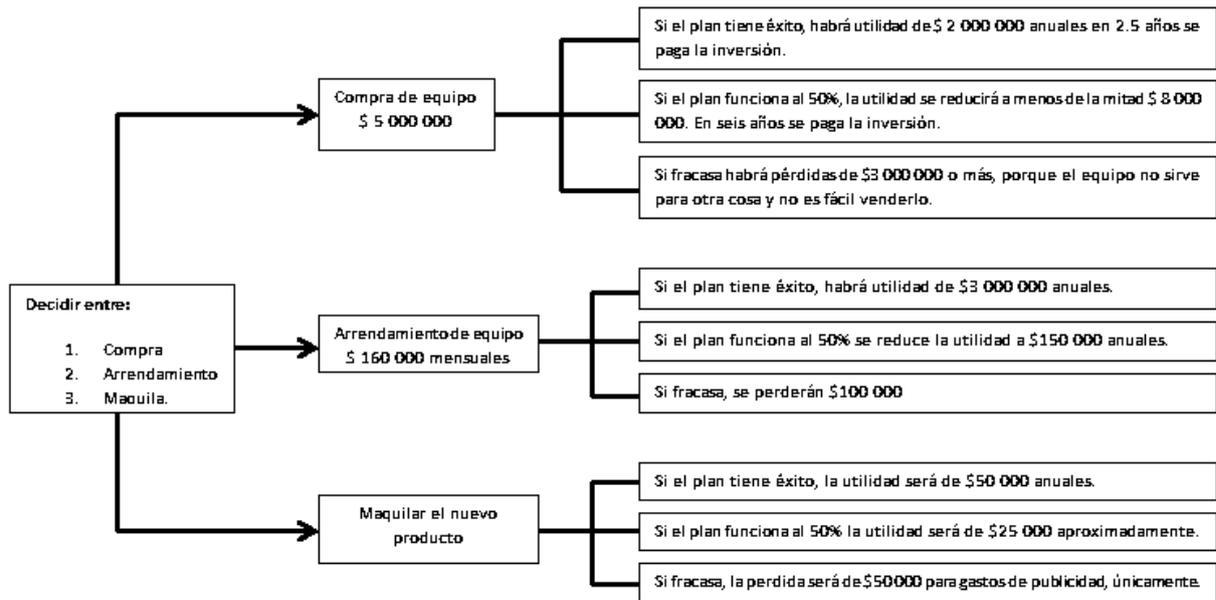


FIGURA 10. Alternativas de producto. Sergio Hernández y Rodríguez 2006.

