



**UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**



Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
EMPRESA ÓPTICA VISIÓN TOTAL DE MORELIA
CASO PRÁCTICO**

**Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

MARCO JOSIPH CORRAL MEZA

ASESORA: DRA. EN DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE

EMPRESAS DORA AGUILASOCHO MONTOYA

ÍNDICE GENERAL

Resumen	6
Abstrac	7
Introducción	8
1. Fundamentos de la investigación	9
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Preguntas de investigación	9
1.3 Objetivos de investigación	10
1.4 Justificación	11
1.5 Limitaciones de la investigación	12
1.6 Metodología	13
2. Análisis y descripción de puestos	14
2.1 Concepto puesto	14
2.2 Conceptos de Análisis de puestos	14
2.3 Conceptos de Descripción de puestos	17
2.4 Métodos para la descripción y el análisis de puestos	19
2.4.1 Método de observación directa	20
2.4.1.1 Características del método de observación directa	21

2.4.1.2	Ventajas del método de observación directa -----	21
2.4.1.3	Desventajas del método de observación directa--	21
2.4.2	Método del cuestionario -----	22
2.4.2.1	Características del cuestionario-----	22
2.4.2.2	Ventajas del cuestionario -----	23
2.4.2.3	Desventajas del cuestionario -----	23
2.4.3	Método de entrevista -----	24
2.4.3.1	Características del método de entrevista -----	25
2.4.3.2	Ventajas del método de entrevista -----	25
2.4.3.3	Desventajas del método de entrevista -----	25
2.4.4	Métodos mixtos -----	26
2.5	Etapas del Análisis de Puestos -----	27
2.5.1	Etapa de Planeación -----	27
2.5.2	Etapa de Preparación -----	31
2.5.3	Etapa de ejecución -----	32
2.6	Los 6 pasos del proceso del análisis de cargos -----	33
2.7	Procedimientos generales en el análisis y descripción de cargos --	34

2.8 Aspectos importantes de un programa de descripción y análisis de cargos.	36
2.9 Objetivos de la administración y análisis de puestos	37
3. Caso práctico: Análisis y Descripción de puestos de la Empresa Óptica Visión Total	39
3.1 Antecedentes de la empresa	39
3.2 Actividades a realizar para el análisis y Descripción de puestos --	43
3.3 Resultados de la investigación. Análisis y Descripción de puestos de la Empresa Óptica Visión Total	44
3.3.1 Análisis del puesto de Optometrista Óptica visión total	44
3.3.2 Descripción del puesto de optometrista Óptica visión total--	45
3.3.3 Análisis del puesto de empleado(a) de mostrador Óptica visión total	46
3.3.4 Descripción del puesto de empleado(a) de mostrador Óptica visión total-----	47
3.3.5 Análisis del puesto de chofer Óptica visión total-----	48
3.3.6 Descripción del puesto de chofer Óptica visión total	49
4. Conclusiones y recomendaciones	50
5. Referencias bibliográficas	52

6. Glosario	53
7. Anexo Cuestionario	58
a) Cuestionario aplicado a los empleados	58
b) Cuestionario aplicado a las encargadas de matriz	66

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Los 6 pasos del proceso del análisis de cargos	33
2. Procedimientos generales en el análisis y descripción de cargos	34
3. Organigrama de la empresa Óptica visión total	41

RESUMEN

La presente tesina realiza el análisis y descripción de puestos de la empresa óptica visión total utilizando el método de observación directa y el método del cuestionario para recopilar la información necesaria. Así mismo hace énfasis de la necesidad de aplicar estas herramientas para obtener una descripción lo más exacta posible con el fin de tener un mejor control de nuestra organización.

Dividido en tres partes, la primera nos habla de los fundamentos de la investigación porque y para que se realiza el trabajo, la segunda es análisis y descripción de puestos una investigación teórica del trabajo y una tercera parte, caso práctico. Por ultimo se hacen las conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave

Análisis

Descripción

Puestos

Administración

ABSTRAC

The present work makes the job description and analysis of the optical company full view using the method of direct observation and questionnaire method to collect the necessary information. It also emphasizes the need to apply these tools to get as accurate a description as possible in order to have better control of our organization.

Divided into three parts, the first talks about the fundamentals of research and because the work is done, the second is analysis and job description of a theoretical research work and a third part, convenient case. Finally the conclusions and recommendations are made.

Keywords

Analysis

Description

Posts

Administration

INTRODUCCIÓN

Las personas trabajan en empresas ocupando distintos cargos con los que cuenta la misma. Generalmente uno se pregunta qué funciones se realizan en determinados puestos y con esto nos damos cuenta del nivel de importancia del cargo dentro de la organización. El análisis y descripción de puestos definirá de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para realizarlas con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo algunas organizaciones no le dan la debida importancia.

El análisis y la descripción de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, a pesar de ellos están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción del cargo considera la información detallada de las atribuciones o tareas del cargo -qué hace el ocupante-, la periodicidad de la ejecución -cuándo lo hace-, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones 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, de los deberes y responsabilidades que comprende; mientras que el análisis de cargos indaga en los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El análisis y descripción de puestos estudia y determina deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización esto con el fin de hacerlo de la mejor manera. Nos facilita y ayuda a llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

Algunas empresas no le dan la debida importancia o simplemente no tienen el conocimiento de esto y eso puede llegar afectar el desempeño optimo del desarrollo productivo y dinámico en la eficiencia del manejo de capital humano. También nos ayuda a saber exactamente lo que realizan las personas dentro de la organización, con esto se tiene un mayor control en las actividades realizadas dentro de la organización.

1.2 Preguntas de la investigación

Tomando como base la problemática antes descrita nos hacemos las siguientes preguntas:

Pregunta General

¿Cuáles son los requisitos, responsabilidades calificaciones y condiciones, que exigen los diferentes puestos de la empresa óptica visión total?

Preguntas específicas

¿Cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de optometrista de la empresa prestadora de servicios Óptica Visión Total?

¿Cuáles son los requisitos, responsabilidades calificaciones y condiciones del puesto de empleada de mostrador de la empresa prestadora de servicios Óptica Visión Total?

¿Cuáles son los requisitos, responsabilidades calificaciones y condiciones del puesto de chofer de la empresa prestadora de servicios Óptica Visión Total?

1.3 Objetivos de la investigación

El objetivo de esta investigación es estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones que el puesto requiere para desempeñarlo adecuadamente, planificando estrategias que sirvan para llevar a cabo una mejor administración de personas. Detallando las actividades realizadas de cada puesto de la empresa óptica visión total.

Por lo que; los objetivos de esta investigación son los siguientes:

Objetivo General

Analizar, describir y determinar cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones generales de cada uno de los puestos de la empresa prestadora de servicios Óptica Visión Total.

Objetivos específicos

Analizar, describir y determinar cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de Optometrista de la empresa prestadora de servicios Óptica Visión Total.

Analizar, describir y determinar cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de empleada de mostrador de la empresa prestadora de servicios Óptica Visión Total.

Analizar, describir y determinar cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de chofer de la empresa prestadora de servicios Óptica Visión Total.

1.4 Justificación

El análisis y descripción de puestos, es un proceso que nos sirve para identificar requisitos, responsabilidades, calificaciones y las condiciones necesarias para el desempeño y desarrollo óptimo del puesto. Un inadecuado análisis de puestos puede resultar perjudicial para la empresa, ya que al no

estar bien definidas las actividades; los recursos humanos no tendrán la guía correcta al desempeñar sus labores.

Como consecuencia del análisis de puestos se beneficiara a los empleados al contar con una descripción de las actividades orientándolos en lo que han de realizar en el puesto para ofrecer un servicio con la mayor calidad posible. La aplicación de los resultados del análisis de puestos ayudara para: Reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de puestos, proyecto de equipos de trabajo y métodos de trabajo.

1.5 Limitaciones de investigación

Las limitaciones en el análisis tienen que ver con la dificultad de la interpretación de la información recabada, fue importante planificar bien nuestra investigación para realizar las actividades necesarias de manera clara y concisa para conseguir los objetivos que se pretenden lograr. Otra limitante es la elección idónea y más certera en los métodos que utilizamos para llevar acabo el análisis y descripción de los puestos.

1.6 Metodología

Contamos con tres métodos diferentes para la realización de un análisis y descripción de puestos como son el cuestionario, la entrevista y la observación directa. De los cuales utilizamos dos; el cuestionario y la observación directa los cuales nos proporcionaron los datos necesarios para llevar a cabo el proceso.

Se elaboró un cuestionario que se aplicó a los empleados para recopilar la información necesaria comparando actividades y como se hacen en un mismo puesto con diferente persona. Se elaboró un formato de análisis y descripción de puestos para recabar toda la información más relevante de estos cuestionarios y quedaran detallados en dicho formato.

2. Análisis y descripción de puestos

2.1 Concepto de puesto

Un puesto “se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleo que desempeña el puesto y proporciona los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”. (Chiavenato 2011)

2.2 Conceptos de Análisis de puestos

¿Qué es un análisis de puestos?

Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.

El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que

debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo. (Chiavenato, 2002)

Un análisis de puestos es una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Es el procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo. Este análisis incluye la identificación y descripción de lo que sucede en un puesto de trabajo... planteando con precisión las tareas definidas, los conocimientos y habilidades necesarias para llevarlas a cabo, así como las condiciones bajo las cuales deben realizarse.(Wiley, 2001)

El análisis de puestos 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. (Salvador Mercado H., 2004)

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en termino de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. (Gary Dessler, 1996)

Proceso Deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos. (John M. Ivancevich, 2005)

El análisis de puestos es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. (R. Wayne Mondy Robert M. Noe, 1997)

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos) se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y calificar los cargos, con el propósito de compararlos. (Chiavenato, 2000)

2.3 Conceptos de Descripción de puestos

Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su ocupación (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). (Chiavenato, 2011)

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace. (Chiavenato, 2002)

Una descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un proceso determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones del puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y contenido varían de una a otra compañía. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos de extensión. (William B. Werther, 2000)

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

empresa; 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 la operación 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. (Chiavenato, 2000)

La descripción de cargos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace, y en qué condiciones desempeña el cargo. Este concepto se utiliza para definir las especificaciones del cargo, las cuales relacionen los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria. (Chiavenato, 2002)

En la descripción del puesto se listan conocimientos, habilidades, y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. (Salvador Mercado H., 2004)

Una descripción de puesto es una relación por escrito de que hace el trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para redactar una especificación del puesto. (Gary Dessler, 1996)

Es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto. (R. Wayne Mondy Robert M. Noe, 1997)

Resultado principal del análisis de puestos. Es un resumen escrito del puesto cómo una una unidad identificable de la organización. (John M. Ivancevich, 2005)

Un documento escrito que identifica, describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. (Gómez Mejía, L.R.;Balkin, D. B. y Cardy R. L., 2001)

2.4 Métodos para la descripción y el análisis de puestos

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es solo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. De este modo el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va describir y analizar, e

incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

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

2.4.1 Método de Observación directa

Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis de puestos se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus anotaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual. Como la información no siempre proporciona todas las respuestas y aclara todas las dudas, por lo

general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior.

2.4.1.1 Características del método de observación directa

- a) Los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado.
- b) La participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva.

2.4.1.2 Ventajas del método de observación directa

- a) Veracidad de los datos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos
- d) Correspondencia adecuada entre los datos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

2.4.1.3 Desventajas del método de observación directa

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado del análisis de puestos.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos de verdad importantes para el análisis.
- c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que ese método se combine con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

2.4.2 Método del cuestionario

El análisis de efectúa al solicitar por escrito al ocupante del puesto que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizara su supervisor.

Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es

que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

2.4.2.1 Características del cuestionario

- a) Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto.
- b) La participación del analista de puestos en la obtención de datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

2.4.2.2 Ventajas del cuestionario

- a) Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos

.2.4.2.3 Desventajas del cuestionario

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige planeación y elaboración cuidadosas.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

2.4.3 Método de la entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, los porqués y los cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información del ocupante de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

2.4.3.1 Características del método de entrevista

- a) Los datos sobre los puestos se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa tanto del analista como del ocupante.

2.4.3.2 Ventajas de la entrevista directa

- a) Recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor la conocen.
- b) Posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas.
- c) El método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contradicción, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

2.4.3.3 Desventajas de la entrevista directa

- a) Una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal que provoquen falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien.
- d) Costo operacional elevado: necesitan analistas con experiencia y detener el trabajo del ocupante.

2.4.4 Métodos mixtos

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones ecléticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son:

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.

2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar datos.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor.
4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.
5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etc. (Chiavenato, 2011)

2.5 Etapas de análisis de puestos

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización.

2.5.1 Etapa de Planeación

Fase en la cual se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; en una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargos.

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 logran definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
3. Elaboración de cronograma de trabajo, que especifique por dónde se iniciará el programa de 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) métodos 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 porque es difícil que los cargos tengan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá sobre los métodos que presenten 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, basadas 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 analizaran o, por lo menos, en 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 pueden ser constantes o uniformes. 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 la primaria, 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. Determinar el campo o la 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 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 representa 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 uno superior (educación primaria completa) diferentes de cuando se aplica 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 asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua (a la que pueden asignársele sólo determinados valores que representan 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.

2.5.2 Etapa de Preparación

En esta fase se aprestan 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 una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos).

La etapa de preparación puede desarrollarse de manera simultánea con la etapa de planeación.

2.5.3 Etapa de Ejecución

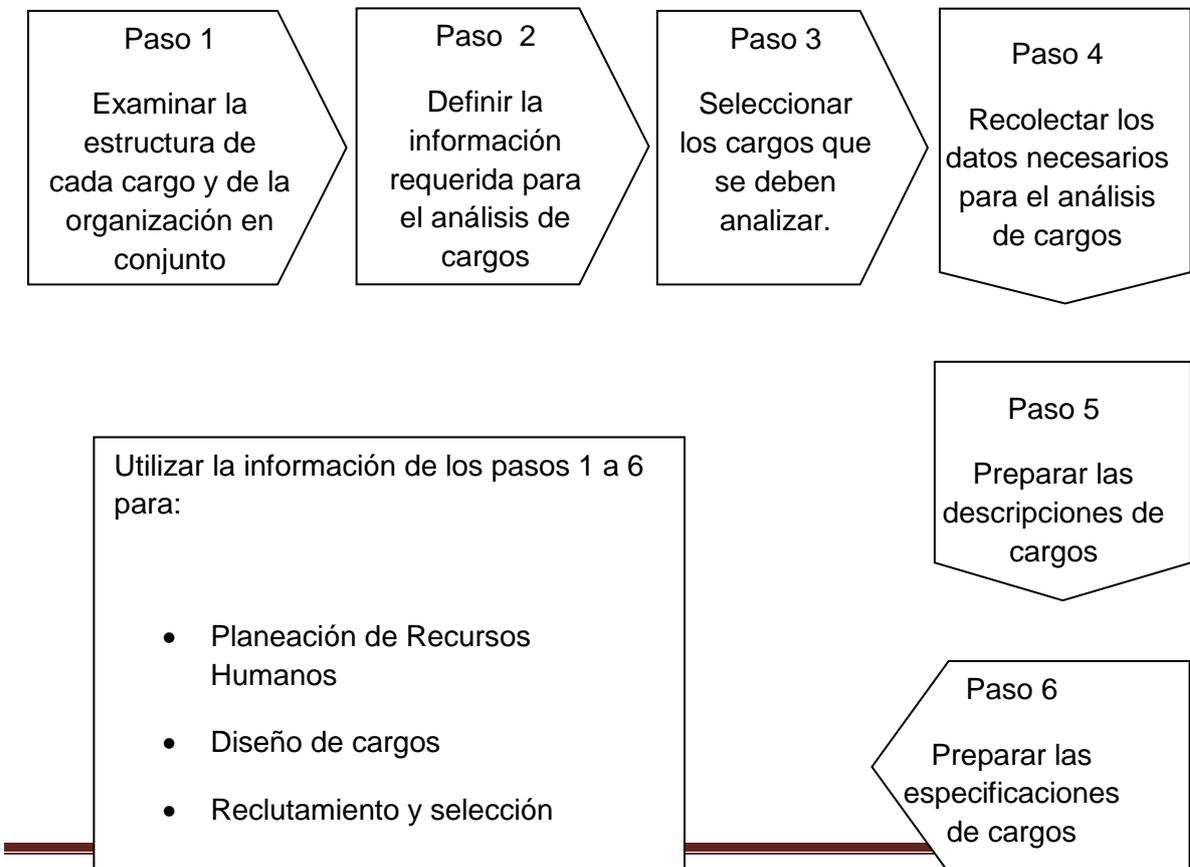
En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van analizarse y se redacta el análisis.

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) métodos(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción profesional del análisis, hecha por el analista de cargos.
4. Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la 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).

(Chiavenato, 2011)

2.6 Los 6 pasos del proceso del análisis de cargos.

El proceso debe tener en cuenta que no es inmutable ni detenida en el tiempo, sino que está en constante cambio dinámico. Los cargos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para seguir los cambios producidos en la organización y en su contenido.



(Chiavenato 2002)

2.7 Procedimientos generales en el análisis y descripción de cargos.

El programa de descripción y análisis de cargos se debe planear y desarrollar de manera cuidadosa. Los principales aspectos son:

Pasos	Aspectos que se deben considerar
<p>1.</p> <p>Revisar la información preliminar sobre el cargo.</p>	<p>a. Verificar los documentos existentes para desarrollar una visión del cargo.</p> <p>b. Preparar una lista preliminar de deberes que sirva de referencia al conducir la entrevista.</p> <p>c. Anotar los principales ítemes oscuros o ambiguos, que requieran más claridad.</p>
<p>2.</p> <p>Conducir las entrevistas</p>	<p>a. Localizar ocupante capaz de proporcionar una visión global del cargo y sus principales deberes; por ejemplo un supervisor o empleado experimentado.</p> <p>b. El ocupante del cargo deberá ser un empleado típico que conoce el cargo (nunca un aprendiz o un recién</p>

	<p>contratado).</p> <p>c. Los entrevistados deben ser experimentados (ocupantes) o responsables (supervisor).</p>
<p>3. Consolidar la información sobre el cargo</p>	<p>a. Reunir la información obtenida a través de diversas fuentes en una descripción amplia y coherente del cargo.</p> <p>b. Un ocupante experimentado del cargo debe ser un recurso accesible al analista de cargos durante la fase de consolidación.</p> <p>c. Verificar que todos los ítemes de la lista y preliminar de deberes, y preguntas, sean respondidos o confirmados.</p>
<p>4. Verificar la descripción del cargo</p>	<p>a. La fase de verificación se debe hacer en grupo. Copias escritas de la descripción del cargo (descripción narrativa más la lista de tareas) se deben distribuir al supervisor y a los ocupantes del cargo.</p> <p>b. La finalidad es verificar si la descripción es precisa y completa.</p> <p>c. El analista debe anotar las omisiones, las ambigüedades y las aclaraciones.</p>

(Chiavenato 2002)

2.8 Aspectos importantes de un programa de descripción y análisis de cargos.

Sea claro: la descripción de cargos debe ser un retrato de la posición; en consecuencia, los deberes se deben responder con claridad.

Indique el nivel de autoridad: defina la posición e indique los objetivos y la naturaleza del trabajo utilizando frases sencillas; incluya todas las relaciones importantes del cargo.

Sea específico: utilice frases para mostrar: 1. Tipo de trabajo; 2. Grado de complejidad; 3. Grado de habilidades requeridas; Grado de rutinización de los problemas; 5. Responsabilidad por cada fase del trabajo; 6. Grado y tipo de atribución. Utilice verbos de acción como analizar, montar, planear, transmitir, mantener, supervisar, ejecutar, controlar, buscar, aprobar, recomendar, inspeccionar, etc. Los cargos situados en niveles más bajos de la organización requieren deberes o tareas más detalladas, mientras las posiciones más elevadas se relacionan con aspectos más amplios.

Sea breve: Definiciones cortas y precisas son las más indicadas.

Verifique: finalmente, observe si la descripción es adecuada, mediante la pregunta “¿Cómo comprendería un empleado cuál es su trabajo al leer esta descripción?”. (Chiavenato, 2002)

2.9 Objetivos de la administración y análisis de puestos

Los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos: constituye la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, etcétera. Casi todas las actividades de RH se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos. En realidad, los objetivos de la descripción de puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

1. Subsidios para la elaboración de anuncios: demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto: con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal.

3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación: como base para la capacitación de personal.
4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales: de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios.
5. Estimular la motivación del personal: para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional. (Chiavenato, 2011)

3. Caso práctico: Análisis y Descripción de puestos de la Empresa

“Óptica Visión Total”.

3.1 Antecedentes de la empresa

EMPRESA ÓPTICA VISIÓN TOTAL

QUIENES SOMOS:

Óptica Visión total es una Empresa familiar dedicada a la salud Visual, tenemos en el mercado más de 8 años de experiencia laboral por lo cual contamos con la más alta tecnología e innovación en aparatos ópticos, como son Autor refractómetro con Keratometro, optotipo, retinoscopio, oftalmoscopio, lensometro, caja de pruebas y unidad con lámpara, contamos también con una amplia gama de armazones tanto de marca como línea económica dando todos nuestros trabajos 100% garantizados por un año; y estamos capacitados para las necesidades modernas de su vista.

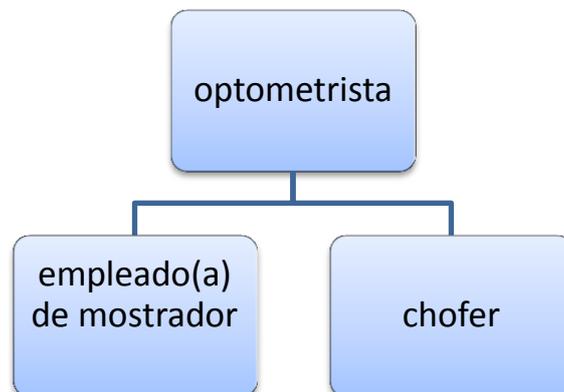
La empresa “Óptica visión total” cuenta con dos matrices, está dada de alta en hacienda como persona física con actividad empresarial, pero en la práctica las dueñas son hermanas y cada una está encargada de una matriz.

Nuestra **Visión** es seguir siendo su mejor opción en corrección de ametropías, por lo cual nuestro personal está en capacitación constante y a la vanguardia con tecnología y avances ópticos, adaptamos todo tipo de lentes: mono focales, bifocales, progresivos, younger, ejecutivos, alto contraste TR90, polarizados, foto cromáticos, anti reflejantes, lentes de contacto esféricos, tóricos, terapéuticos, blandos, rígidos y cosméticos.

Nuestra **Misión** es su comodidad visual a un costo accesible, haciéndole un examen de la vista completo, empezando por su examen por computadora, donde a través de medidas como son: esfera, cilindro y eje de su cornea, detectamos cualquier ametropía óptica, pasando al examen de la vista subjetivo, donde a una distancia de 20 pies (6.10 mts.) hacemos revisión de agudeza visual, comenzamos a corregir con lentes de prueba hasta obtener la mejor refracción en el paciente (20/20) logrando la mejor capacidad visual en el mismo, terminamos con el examen ambulante donde corroboramos que el paciente no se maree con el uso de su aumento; terminado este proceso pasamos al área de prueba de armazón, donde se le auxilia al paciente el tipo de armazón más adecuado según sus facciones tomando en cuenta distancia

pupilar, y de acuerdo a sus necesidades así como el tipo de micas que son la mejor opción de acuerdo a sus actividades cotidianas.

Organigrama



SERVICIOS

-Examen de la vista sin costo que consta en tres secciones: examen de la vista por computadora, examen de la vista subjetivo, para medir la agudeza y la capacidad visual del paciente, y ambulante, para que el paciente no se mare con sus anteojos.

- Adaptación de todo tipo de lentes como son: monofocales, bifocales, progresivos o multifocales, younger o invisibles, ejecutivos y de contacto blandos y rígidos.
- Aplicación de todo tipo de protecciones en tus micas como son filtros antirreflejantes, antirrayas, entintados, polarizados, de alto contraste y TR 90 así como fotosensibles.
- Manejamos todo tipo de materiales como son: Micas CR-39, Micas en policarbonato, Micas en Alto índice 1.59 hi index y cristal.
- Reparaciones, tornillos, plaquetas, terminales varillas, soldaduras, revisión de micas.
- Se cuenta con una unidad óptica móvil

ACCESORIOS

Contamos con todo tipo de accesorios para tus lentes, cordones en colores, cadenas, clip solar, líquidos y microfibras para limpiarlos, líquidos para lentes de contacto blandos y rígidos, chupón para retirar lentes de contacto, tuercas y tornillos, desarmador en llavero, estuches blandos, duros e infantiles, resortes para sostener armazones, plaquetas adherentes y de silicón, estuche solar, lente pre graduado, Solar y para deportes extremos, miraflex y goggles. etc.

3.2 Actividades a realizar para el análisis y Descripción de puestos

Para la elaboración de este trabajo se realizaron las siguientes actividades:

- Aplicar cuestionario a todos los empleados para recabar información.
- Aplicar el método de observación directa para la obtención de datos.
Aplicación de cuestionario a los jefes inmediatos superiores.
- Análisis y descripción de empleados de mostrador.
- Análisis y descripción del puesto de chofer.
- Análisis y descripción del puesto de Optometrista.
- Analizar los resultados.
- Aportar sugerencias para la Gestión Administrativa de la empresa.

3.3 Resultados de la investigación. Análisis y Descripción de puestos de la Empresa Óptica Visión Total

3.3.1 Análisis del puesto de Optometrista Óptica visión total

Requisitos mentales

-Instrucción necesaria: Tener mínimo licenciatura en optometría terminada.

-Experiencia: 2 años mínimo.

-Iniciativa: Brindar un buen servicio al cliente.

-Aptitud: Trato con los clientes, pacientes, proveedores y compañeros.

Requisitos físicos

-Esfuerzo físico: Parado, sentado.

-Concentración visual o mental: concentración visual y mental para coordinar las actividades del negocio, realizar de manera óptima los servicios que se ofrecen, arquear de todas las cuentas por cobrar y pagar, así como pago a proveedores.

-Destreza o habilidades: Iniciativa, liderazgo y motivación

-Complejión física: Buena condición física, y cuidado en la higiene y aseo personal

Responsabilidad por

-Supervisar personas: empleada de mostrador y chofer

-Material, equipamiento o instrumental: optotipo, autorrefractometro, caja de prueba, armazón de prueba, caja, lapiceros, archiveros.

-Dinero, Títulos o documentos: Responsabilidad en valores \$ 2,000,000 y documentación de la empresa.

-Contactos internos o externos: No aplica

Condiciones de trabajo

-Ambiente físico de trabajo: Bueno

-Riesgo de accidente: Ruido en el ambiente, cortarse o lastimarse a la hora de realizar sus actividades laborales.

3.3.2 Descripción del puesto de optometrista Óptica visión total

Título del puesto

-Optometrista

Resumen del puesto

- Realizar los exámenes de la vista
- Atención a clientes
- coordinar las operaciones de la óptica

Relaciones

- Empleado (a) de mostrador
- Chofer

Calificaciones

- Tener mínimo licenciatura en optometría o/y técnico en optometría, saber coordinar al grupo de personas que trabajan dentro de la empresa
- 2 años de experiencia
- Dominar a la perfección el equipo de trabajo

Responsabilidades

- Supervisar empleada de mostrador
- Realizar examen de la vista
- Atención a clientes
- Seguimiento de entrega de lentes y productos
- Surtir los productos
- Supervisar que el equipo para trabajar este bien
- Rotación de los productos de la óptica
- Brindar servicio de calidad a los clientes

3.3.3 Análisis del puesto de empleado(a) de mostrador Óptica visión total

Requisitos mentales

-**Instrucción necesaria:** Tener mínimo bachillerato terminado

-**Iniciativa:** Brindar un buen servicio al cliente

-**Aptitud:** Trato con los clientes

Requisitos físicos

-**Esfuerzo físico:** parado(a), sentado(a), agachado(a)

-**Concentración visual o mental:** concentración mental para hacer las cuentas necesarias en las ventas

-**Destreza o habilidades:** motivación, habilidades para atender y escuchar

-**Complexión física:** Buena condición física y cuidado en la higiene y aseo personal

Responsabilidad por

-**Supervisar personas:** No aplica

-**Material equipamiento o instrumental:** lapiceros, caja, archiveros

-**Dinero, Títulos o documentos:** Responsabilidad en valor de caja \$2000.00 y documentos de los pacientes

-**Contactos internos o externos:** No aplica

Condiciones de trabajo

-**Ambiente físico de trabajo:** Bueno

-**Riesgo de accidente:** Ruido en el ambiente, cortarse o lastimarse a la hora de realizar sus actividades laborales.

3.3.4 Descripción del puesto de empleado(a) de mostrador Óptica visión total

Título del puesto

-Empleado(a) de mostrador

Resumen del puesto

- Atender a los clientes
- Limpieza y organización del establecimiento
- Envío y entrega de pedidos
- Reportes escritos de ingresos diarios

Relaciones

-optometrista y chofer

Calificaciones

- Escolaridad mínima bachillerato
- Tener buena actitud con los clientes
- Un año de experiencia

Responsabilidades

- Atención a clientes
- limpieza del establecimiento
- Reportes escritos de ventas y pedidos
- Seguimiento de entrega de lentes y productos
- Rotación de los productos de la óptica
- Brindar servicio de calidad a los clientes

3.3.5 Análisis del puesto de chofer –Óptica visión total-

Requisitos mentales

- Instrucción necesaria:** Nociones de mecánica, tener mínimo secundaria terminada
- Experiencia:** 1 año de experiencia mínima
- Iniciativa:** Brindar un buen servicio al cliente
- Aptitud:** Trabajo en equipo

Requisitos físicos

- Esfuerzo físico:** Sentado
- Concentración visual o mental:** concentración visual y mental para manejar automóvil
- Destreza o habilidades:** iniciativa, motivación y capacidad para resolución de problemas
- Complexión física:** Buena condición física, no discapacidad y cuidado en la higiene y aseo personal

Responsabilidad por

- Supervisar personas:** No aplica
- Material, equipamiento o instrumental:** Vehículo, óptica móvil, material publicitario.
- **Dinero, Títulos o documentos:** Responsabilidad en valores variados y transporte de documentos de los clientes y proveedores.
- **Contactos internos o externos:** No aplica

Condiciones de trabajo

- **Ambiente físico de trabajo:** Bueno
- **Riesgo de accidente:** Accidente vial

3.3.6 Descripción del puesto de chofer - Óptica visión total.

Título del puesto

- chofer

Resumen del puesto

- Conducir los vehículos de la empresa cuando le sea requerido, perifoneo y entregar lentes.

Relaciones

- Optometrista
- Empleado(a) de mostrador

Calificaciones

- Tener como mínimo la secundaria terminada, licencia de conducir vigente, nociones de mecánica

Responsabilidades

- Revisar diariamente el vehículo asignado,
- Llevarlo al taller, lavarlo cuando sea requerido, a fin de que esté en óptimas condiciones al momento de ser utilizado.
- Preparar informes sobre el gasto de gasolina en la Unidad, de acuerdo a instrucciones detalladas, para brindar un informe a su superior.
- Perifonear
- Trasladar la óptica móvil
- Repartir cuando se le pida, volantes, trípticos, pegar algún cartel, etc.

4. Conclusiones y recomendaciones.

La empresa es toda aquella organización legalmente constituida, que desarrolla una actividad comercial o industrial con el fin de proveer bienes y servicios, buscando satisfacer las necesidades o deseos de los clientes; y que independientemente de su forma jurídica, se encuentre integrada por recursos humanos, materiales y técnicos, que son coordinados por una o varias personas que asumen la responsabilidad de tomar las decisiones oportunas, con el objetivo de obtener utilidad y prestar servicios a la comunidad.

Las empresas están constituidas por recursos técnicos, financieros, materiales y personas. Estas últimas dependen de la organización para cumplir sus objetivos personales y al mismo tiempo; la organización depende de las personas para cumplir sus objetivos organizacionales.

Una de las funciones de la gestión de recursos humanos (GRH) es el análisis y descripción de puestos que pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

Para realizar el análisis y descripción de puestos; se procedió a aplicar un cuestionario y a observar a los empleados en la realización de sus tareas diarias detallando los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones, que exigen los diferentes puestos de la empresa óptica visión total.

Aunque la empresa no cuenta con análisis y descripción de puestos, presenta una buena administración de sus recursos humanos, debido a que la encargada de la óptica cuenta con las nociones necesarias para una buena organización de la empresa. A través de nuestra investigación se encontró un adecuado funcionamiento y coordinación de los puestos existentes. Al realizar el análisis y descripción de puestos, se detectó y se especificó por escrito, todas las funciones que realizan los empleados, y con esto se pueden implantar medidas de supervisión para tener un mayor control de todas las actividades que se realizan en de la empresa. Con base a los análisis y descripciones de los puestos se propone efectuar, de aquí en adelante, los procesos de reclutamiento, selección, capacitación del personal y la evaluación de desempeño.

5. Referencias Bibliográficas.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota, Colombia.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México , D.F.: Mc Graw Hill.
- D., D. C., & S., P. R. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Limusa.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. México, D.F.: Prentice Hall.
- H. Salvador, M. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Paccom.
- Ivancevich, J. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- L.R., G. M., D.B., B., & R.L., C. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Prentice Hall.
- M., N. R., & Robert, M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Reyes, P. A. (2008). *El Análisis de Puestos*. México, D.F.: Limusa.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.ªed.). Madrid, España: Autor.

6. Glosario

Adaptar. (Del lat. *adaptāre*). tr. Acomodar, ajustar algo a otra cosa. U. t. c. prnl.

Adecuación. (Del lat. *adaequatĭo, -ōnis*). f. Acción y efecto de adecuar.

Ajustar. (De *a*⁻¹ y el lat. *iustus*, justo).

1. tr. Hacer y poner algo de modo que case y venga justo con otra cosa. U. t. c. prnl.
2. tr. Conformar, acomodar algo a otra cosa, de suerte que no haya discrepancia entre ellas. U. t. en sent. fig.

Análisis de puestos: proceso sistemático para recoger información sobre los aspectos más importantes relacionados con la actividad de un cargo.

Calificación. f. Acción y efecto de calificar.

Calificar. (Del b. lat. *qualificare*). tr. Apreciar o determinar las cualidades o circunstancias de alguien o de algo.

Capacitación. f. Acción y efecto de capacitar.

Coherente. (Del lat. *cohaerens, -entis*, part. act. de *cohaerēre*, estar unido).adj. Que tiene coherencia.

Conciso, sa. (Del lat. *concĭsus*). adj. Que tiene concisión.

Cualidad. (Del lat. *qualitas*, *-ātis*). f. Cada uno de los caracteres, naturales o adquiridos, que distinguen a las personas, a los seres vivos en general o a las cosas.

Deliberado, da: (Del part. de *deliberar*). 1. adj. Voluntario, intencionado, hecho a propósito.

Descripción de puestos: resumen escrito del cargo como unidad organizacional identificable.

Detallar.(De *detalle*). tr. Tratar, referir algo por partes, minuciosa y circunstanciadamente.

Escala.(Del lat. *scala*, y este del gr. σκάλα). f. Sucesión ordenada de valores distintos de una misma cualidad. *Escala de colores, de dureza*

Especificaciones de los puestos: explicación escrita de los conocimientos, habilidades, capacidades, rasgos y características necesarias para desempeñar de manera adecuada determinado cargo.

Esquema. (Del lat. *schema*, y este del gr. σχῆμα, figura).

1. Representación gráfica o simbólica de cosas materiales o inmateriales. *He hecho un esquema de mi casa ideal. Esquema del funcionamiento de un sistema electoral.*
2. m. Resumen de un escrito, discurso, teoría, etc., atendiendo solo a sus líneas o caracteres más significativos. *Ha hecho un esquema de su conferencia.*

Evaluar. (Del fr. *évaluer*). tr. Señalar el valor de algo.

Extrínseco, ca. (Del lat. *extrinsēcus*). adj. Externo, no esencial.

Gama². F. **1.** Escala, gradación de colores. **2.** Serie de elementos que pertenecen a una misma clase o categoría. *Toda la gama de productos cosméticos.* **3.**

Gradualmente. adv. m. **de grado en grado.**

Inducción. (Del lat. *inductiō, -ōnis*). f. Acción y efecto de inducir.

Innecesario, ria. adj. No necesario.

Implícito, ta. (Del lat. *implicītus*). adj. Incluido en otra cosa sin que esta lo exprese.

Intrínseco, ca. (Del lat. *intrinsēcus*, interiormente). adj. Íntimo, esencial.

Ítem. (Del lat. *item*, del mismo modo, también). adv. c. U. para hacer distinción de artículos o capítulos en una escritura u otro instrumento, o como señal de adición.

Mixto, ta. (Del lat. *mixtus*). adj. Formado por varios elementos que se mezclan para componer otro. U. m. c. s. m.

Narrativo, va.(Del lat. *narratīvus*).adj. Perteneciente o relativo a la narración. *Género, estilo narrativo*

Neutralizar. tr. Contrarrestar el efecto de una causa por la concurrencia de otra diferente u opuesta. U. t. c. prnl.

Obtención. (Del lat. *obtentio*, *-ōnis*). f. Acción y efecto de obtener.

Oftalmoscopio. M. *Med.* Instrumento para reconocer las partes interiores del ojo.

Óptico, ca.(Del gr. ὀπτικός).

1. adj. Perteneiente o relativo a la **óptica**.

2. adj. Perteneiente o relativo a la visión. *Efecto óptico Ilusión óptica*

3. m. y f. Comerciante de objetos de **óptica**.

Perifoneo: Transmitir por medio del teléfono sin hilos una pieza de música, un discurso o una noticia en condiciones determinadas y a hora fija.

Periodicidad. f. Cualidad de periódico.

Pertinencia. f. Cualidad de pertinente.

Proceso. m. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Puesto: conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Recolección.(Del lat. *recollectum*, supino de *recolligere*, reunir, recoger). f. Acción y efecto de recolectar.

Reclutamiento. m. Acción y efecto de reclutar.

Requisito. (Del lat. *requisitus*). m. Circunstancia o condición necesaria para algo.

Refractómetro. m. *Fís.* Aparato empleado para determinar el índice de refracción.

Responsabilidad. *Der.* Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Segmento.(Del lat. *segmentum*). m. Porción o parte cortada o separada de una cosa, de un elemento geométrico o de un todo.

Selección. (Del lat. *selectio*, *-ōnis*). f. Acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas.

Sistemático, a. (Del lat. *systematicus*, y este del gr. *συστηματικός*).1. adj. Que sigue o se ajusta a un sistema.

Visión. (Del lat. *visio*, *-ōnis*). f. Acción y efecto de ver.

7. ANEXO CUESTIONARIOS

a) Cuestionario aplicado a los empleados



La empresa Óptica Visión total y la UMSNH le agradecen a usted su importante participación en este estudio de Análisis y Descripción de puestos.

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña?
3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?
4. ¿Cuánto gana mensualmente?
5. ¿Recibe prestaciones? ¿Cuáles? Sí___ No___
 - ___Aguinaldo
 - ___Horas extras
 - ___Seguridad social
 - ___Infonavit
 - ___Afore
 - ___Vacaciones
 - ___Descanso

___Reparto de Utilidades

___Prestaciones en especie

6. ¿Cuenta con prestaciones extra de la ley? ¿Cuáles? Sí___ No___

7. ¿Bajo qué condiciones recibe estas prestaciones?

___Siempre

___Por áreas

___Solo si va bien el negocio

___Otro especifique

8. ¿Suele darse otro nombre a este puesto? Sí___ No___

En caso afirmativo especifique

9. ¿El puesto que ejerce en este momento es de?

___Confianza

___Sindicalizado

___Honorario

10. ¿En este puesto cuantos hombres hay y cuantas mujeres?

___Hombres ___Mujeres

11. ¿Realizan todos los mismos trabajos?

12. De una breve explicación de las actividades de sus compañeros

Nombre del empleado	Funciones diferentes
---------------------	----------------------

--	--

13. Especifique la dirección en donde se realiza más del 60% de la función principal del puesto

14. ¿Cuál es su jornada de trabajo de cuantos días, de qué hora a qué hora y de que día a que día?

15. ¿Realiza horas extras por semana?

16. ¿En qué día regularmente ocurren estas horas?

17. ¿Cuánto es el máximo de horas?

18. ¿Mencione de que puestos depende usted?

19. ¿Diga el nombre del jefe inmediato superior de quien usted depende?

20. ¿Realiza usted algún reporte verbal o escrito, en caso de que si, a quien dirige esos reportes?

21. ¿En qué consisten esos reportes en general?

22. ¿En general en que consiste su trabajo?

23. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo?

24. ¿Diga por favor que condiciones requiere para realizar su trabajo, equipo, herramientas, lugar, etc.?

25. ¿En promedio a cuantos clientes atiendes por día?

26. ¿Cuántos de los clientes tendrían que estar satisfechos con tus servicios en un día eficiente de trabajo?

27. ¿Cuánto tiempo se requiere para brindar un buen servicio?

___Mostrar los productos

___Realizar una optometría

___Facturar

___Hacer un presupuesto

28. ¿Cuantos y cuales errores son aceptables en un buen día de trabajo?

29. ¿Describe las actividades diarias periódicas de su puesto?

30. ¿Realiza algunas actividades ocasionales diferentes a la diaria? En caso de que si, ¿cuáles son esas tareas ocasionales y que hace en cada una de ellas, como que consecuencias les trae dichas tareas?

31. ¿Indique los objetivos para cada tarea diaria y periódica?

Actividad diaria	Actividad periódica

32. ¿Indique los objetivos específicos de las tareas ocasionales que se realizan en el puesto?

Actividades ocasionales

33. ¿Requiere de algún tipo de equipo para realizar su trabajo?

34. Los conocimientos teóricos o indispensables para desempeñar su puesto son”?

___ Primaria completa

___ Secundaria completa

___ Preparatoria completa

___ Profesional completa

Experiencia

35. ¿Para realizar todas las actividades del puesto se requiere experiencia?

36. ¿Cuánto tipo de experiencia necesita para desarrollar este tipo de empleo?

___ De 1 a 2 años

___ De 2 a 4 años

___ De 4 a 6 años

___ Otra especifique

Responsabilidad de bienes

37. ¿En cuánto tiempo estima usted que una persona con los conocimientos señalados puede desarrollar normalmente el puesto?

38. ¿Tiene responsabilidad de manejo de dinero? En caso afirmativo diga aproximadamente el monto.

Responsabilidad en supervisión

39. ¿Indique los puestos que usted supervisa y en que consiste dicha supervisión que ejerce?

40. Las condiciones bajo las que realiza su trabajo son:

___ Bajo supervisión directa, instrucciones detalladas

___ Funciones ocasionales sin efectuar supervisión

___ Supervisión ocasional sobre cómo hacerse y debe hacerse

___ Solo lo relativo a políticas y métodos generales

Responsabilidades sobre datos confidenciales

41. ¿Tiene acceso a datos confidenciales en el puesto que desempeña? En caso afirmativo cuáles?

42. ¿Qué clase de daño podría causar el mal uso de la información de la empresa o gobierno?

43. ¿En el desempeño de su puesto, describa que tipo de contacto tiene con el público?

44. ¿Qué consecuencia podría atraer un mal trato a los clientes?

Responsabilidad sobre métodos de trabajo

45. ¿Cuáles son los errores más frecuentes que se podrían cometer en el desempeño de las actividades?

46. ¿Los resultados de su trabajo afectan?

___ Parcialmente a personas de su nivel

- El desarrollo de su departamento
- Los procesos de dirección y políticas de la compañía
- El servicio al público
- El trabajo de su unidad

47. ¿Las condiciones que realiza en su trabajo son:

- Pésimo
- Deficiente
- Bueno
- Excelente

48. Especifique los inconvenientes que tiene que soportar en su trabajo?

- Malos olores
- Humedad
- Resequedad
- Corrientes de aire
- Frío
- Calor
- Cambios bruscos de temperatura
- Otros

49. En la realización de su trabajo debe mantener una posición?

- Agachado
- Caminando
- De rodillas
- Parado (a)
- Subiendo
- Sentado
- Otro. Especifique

50. Accidentes a los que está expuesto (a) en su trabajo?

- Caídas
- Quemaduras
- Golpes
- Raspaduras
- Otro. Especifique

51. Enfermedades a las que está expuesto (a) en su trabajo?

- Alergias
- Oído
- Vista
- Aparato respiratorio
- Sistema nervioso
- Aparato digestivo
- Otro. Especifique

b) Cuestionario aplicado a la encargada de matriz



La empresa Óptica Visión total y la UMSNH le agradecen a usted su importante participación en este estudio de Análisis y Descripción de puestos.

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña?
3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en su empresa?
4. ¿Mencione los puestos actuales con los que cuenta la empresa?
5. ¿Diga cuales están bojo su cargo?
6. ¿Qué conocimientos mínimos requieren para el puesto de empleado (a) de mostrador, optometrista y chofer?

Empleado(a) de mostrador	Optometrista	Chofer
---------------------------------	---------------------	---------------

--	--	--

7. ¿Se requiere estado civil en particular?
8. ¿Se requiere algún sexo en particular?
9. ¿Cuánto se requiere de experiencia mínima para desempeñar su puesto?
10. ¿Cuál es el mínimo grado de estudios que se requiere para ejercer el puesto?
11. ¿Qué tipo de nacionalidad se requiere para este puesto?
12. ¿Cuál es el sueldo máximo que se debería pagar al ocupante de este puesto?
13. ¿Cuál es el sueldo mínimo que se debería pagar al ocupante de este puesto?
14. ¿Qué documentos se requieren para contratar a un candidato para el puesto de mostrador de empleada, optometrista y chofer?

Puesto	Documentos requeridos
---------------	------------------------------

Empleada de mostrador	
Optometrista	
Chofer	

15. Diga los horarios que se requieren para estos puestos

Puesto	Horario
Empleada de mostrador	
Optometrista	
Chofer	

16. ¿Qué requisitos físicos se requieren para este puesto?

17. ¿Cuál es el tipo de contrato que se maneja?

- Por obra determinada
- Por tiempo indeterminado
- Por tiempo determinado – Eventual
- Otro. Especifique

18. ¿Qué cualidades intelectuales requiere?

- Creatividad
- Objetividad
- Interés por el conocimiento
- Respeto por la sociedad

19. ¿Cuáles son las conductas deseables para la empresa?

- Buen trato con los clientes
- Trabajo en equipo
- Por tiempo indeterminado

20. ¿Qué habilidades generales se requieren para este puesto, elija las que considere?

- Iniciativa
- Liderazgo y motivación
- Habilidades sociales
- Habilidades para entender y escuchar
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Facilidad de palabra
- Buena ortografía y redacción
- Otros