



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

CASO PRÁCTICO

**“ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA CADENA
COMERCIAL OXXO C.U.”**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
ELIZABETH FLOR ROJAS**

**ASESORA:
DOCTORA EN DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
DORA AGUILASOCHO MONTOYA**

MORELIA, MICHOACÁN. NOVIEMBRE DE 2014



AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por la vida, llena de bendiciones y que me ha permitido seguir aprendiendo día a día a través de las experiencias y conocimientos presentes en cada etapa de mi vida, por ser mi primer guía y protector en cada decisión tomada en el logro de mis objetivos y metas.

A MIS PADRES:

Bartolo y Enedina por su amor y apoyo infinito que siempre me han demostrado y brindado, por los valores inculcados que han sido la base en mi crecimiento personal. Por ser las personas más importantes en mi vida y a quienes amo, respeto y admiro. Que para mí son un ejemplo de vida, por su trabajo y esfuerzo por ello comparto este logro con ustedes. Además por toda la paciencia que me tuvieron alentándome siempre a seguir adelante. Por todo eso y más gracias.

A MI HERMANO (AS):

Pedro, Sara, Rocío y Judith, gracias a su cariño y apoyo moral que en todo momento me brindaron que fue y será uno de los más importantes en la realización de esta y muchas metas más. Gracias por tener presente el amor que nos une como familia.

A MI ASESORA:

Porque fue una excelente guía en la elaboración de mi caso práctico, gracias por su apoyo y tiempo disponible. Ejemplo de respeto y admiración que motiva a seguirme preparando.

A LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO:

Por darme la oportunidad de pertenecer a esta gran institución y por ser la parte fundamental en mi preparación y formación profesional.

A LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS:

Por los conocimientos y enseñanzas compartidos por parte de los profesores, siendo la mejor herramienta el estudio para enfrentarnos a la vida laboral y social, gracias en general por todo el apoyo brindado durante mi licenciatura.

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
I.- FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1.- Planteamiento del problema.....	7
1.2.- Descripción del problema.....	7
1.3.- Preguntas de investigación.....	8
1.3.1.- Pregunta general.....	8
1.3.2.- Preguntas específicas.....	8
1.4.- Objetivos de la investigación.....	9
1.4.1.- Objetivo general.....	9
1.4.2.- Objetivos específicos.....	9
1.5.- Justificación.....	10
1.6.- Metodología.....	10
II.- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
2.1.- Introducción de análisis y descripción de puestos.....	11
2.2.- Definición de análisis de puestos	11
2.3.- Definición de descripción de puestos.....	15
2.4.- Objetivos de la descripción y análisis de puestos.....	19
2.5.- Estructura del análisis de puestos.....	20
2.6.- Métodos para la descripción y análisis de puestos.....	22
2.6.1.- Método de observación directa.....	22

2.6.2.- Método del cuestionario.....	25
2.6.2.- Método de la entrevista.....	29
2.6.4.- Métodos mixtos.....	33
2.7.- Etapas del análisis de puestos	34
2.7.1.- Etapa de planeación.....	34
2.7.2.- Etapa de preparación.....	35
2.7.3.- Etapa de realización.....	35
III.- CASO PRÁCTICO. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA CADENA COMERCIAL OXXO C.U.	
3.1.- Historia de la empresa	36
3.2.- Misión.....	37
3.3.- Visión.....	37
3.4.- Estructura orgánica.....	38
3.5.- Análisis y descripción de cada uno de los puestos.....	38
IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
V.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
VI.- ANEXOS.....	49
6.1.- Cuestionario aplicado a los empleados.....	49
6.2.- Cuestionario aplicado al jefe o supervisor.....	55

RESUMEN

Existe una estrecha relación y diferencia entre el análisis y descripción de puestos por sus objetivos y el proceso de obtención de datos, ya que el análisis es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante, mientras que la descripción es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante del puesto desempeña.

La cadena comercial Oxxo C.U., no contaba con un análisis y descripción de puestos es por ello se procedió a realizar uno, por lo cual se optó por la utilización de un método mixto, aplicando primeramente un cuestionario tomando en cuenta sus ventajas por ser un método económico y rápido para la información requerida, complementándose con la observación directa del puesto. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas de los métodos de análisis y descripción de puestos.

Palabras claves: Análisis, descripción, objetivos, métodos, puestos.

ABSTRACT

There is a close relationship and difference between analysis and job descriptions for their objectives and process of data collection, since the analysis is a comparative verification of requirement that these tasks or duties imposed upon the occupant, while the description is a simple statement of the duties or responsibilities that the incumbent performs.

The Oxxo CU trade chain, did not have an analysis and description of jobs is why we proceeded to do one, so we opted for the use of a mixed method, by first applying a questionnaire taking into account its advantages as being a method, cheaper and fast for the required information, complemented by direct observation of the position. To neutralize the disadvantages and benefit methods analysis and job description.

Keywords: Analysis, description, objectives, methods, jobs.

INTRODUCCIÓN

El análisis y descripción de puestos son una fuente de información básica para toda la administración de recursos humanos, ya que es necesario para el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal, programación de capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, compensaciones, evaluación del desempeño, etc. El análisis del puesto se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir, en tanto que la descripción del puesto se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. El análisis y la descripción de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, a pesar de ellos están perfectamente diferenciados entre sí: el análisis de puestos hace hincapié en los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo de manera adecuada; mientras que la descripción del puesto considera la información detallada de las atribuciones o tareas del puesto ¿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 puesto, ¿por qué lo hace? básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto, de los deberes y responsabilidades que comprende; mientras que la descripción del puesto se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Este análisis es la base para la evaluación y clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación. Un puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

I.- FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- Planteamiento del problema

En la búsqueda por lograr que una empresa sea competitiva en todos los aspectos es necesario que sea eficaz y la eficiente en todos los procesos que se llevan a cabo dentro de ella. Dentro de las cinco funciones básicas de la administración de recursos humanos como es planificar, organizar, proveer de personal, dirigir y controlar. Nos enfocaremos a la dotación de personal (administración de personal), y de manera específica al análisis y descripción de puestos siendo una de las prácticas administrativas más importantes.

En la actualidad en base a la necesidad por ser mejores las compañías están recurriendo a la desaparición de los puestos, haciendo configuraciones nuevas de organización, es decir ampliando los puestos. Esto se refiere asignar a los trabajadores más responsabilidades dentro del mismo nivel, aumentando con ellos las actividades que desempeñan.

Todo esto es debido a los cambios acelerados de la tecnología, la competencia global la inestabilidad política, etc. Pero mientras eso sucede, la mayoría de las empresas sigue usando el análisis y descripción de puestos tradicional. Por qué aún sigue siendo la referencia para el estudio de puestos.

1.2.- Descripción del problema

Uno de los objetivos de la administración de recursos humanos además de buscar que su personal sea productivo, es adecuar un trabajador al puesto. En muchos casos las funciones no se llevan a cabo de manera eficiente porque el personal no es el idóneo para ocupar cierto puesto. Es decir, no cuentan con los requisitos y/o características físicas e intelectuales que requiere el puesto.

El análisis y descripción de puestos además de las ventajas que trae consigo al aplicarlo, tomando en cuenta que siempre hay algo que mejorar en cualquier lugar y en cualquier proceso es necesario llevarlo a cabo en todas organizaciones del tipo o giro que sean. Cuando no se lleva a cabo un análisis y descripción de puestos y en su caso no es aplicado de manera eficiente y eficaz las empresas pueden presentar muchas fallas o problemas a consecuencia de este.

Estas fallas podrían afectar desde la administración de todos los recursos hasta los procesos en cada una de las tareas o actividades. Para analizar este tema nos enfocaremos a una empresa en especial, la Cadena Comercial Oxxo C.U., que no cuenta con un análisis y descripción de puestos, por lo que padece de algunos problemas típicos de esta situación y que se enlistan a continuación:

- ❖ Personal no adecuado en el puesto adecuado
- ❖ En algunos casos rotación de personal cuando no hay una buena selección y acomodo del personal.
- ❖ Insatisfacción laboral.
- ❖ Desconocimiento específico de sus funciones.
- ❖ No adecuado análisis de puestos en el mercado.
- ❖ Capacitación limitada.

1.3.- Preguntas de investigación

A continuación se hacen las siguientes preguntas para dar respuesta a estos problemas.

1.3.1.- Pregunta general

- ¿Cuáles son las características físicas e intelectuales, responsabilidades y deberes que exigen todos y cada uno de los puestos de manera específica en la Cadena Comercial Oxxo C.U.?

1.3.2.- Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las características físicas e intelectuales, responsabilidades y deberes del puesto del Líder de Tienda en la Cadena Comercial Oxxo C.U.?
- ¿Cuáles son las características físicas e intelectuales, responsabilidades y deberes del puesto de Encargado de Turno en la Cadena Comercial Oxxo C.U.?

- ¿Cuáles son las características físicas e intelectuales, responsabilidades y deberes del puesto de Ayudante de tienda en la Cadena Comercial Oxxo C.U.?

1.4.- Objetivos de la investigación

Por lo que, de acuerdo a las preguntas de investigación planteadas, se está en condiciones de determinar los siguientes objetivos.

1.4.1.- Objetivo general

- Analizar, describir y determinar cuáles son las características físicas e intelectuales, responsabilidades y deberes de manera general y que exigen todos y cada uno de los puestos en la “Cadena Comercial Oxxo C.U.”

1.4.2.- Objetivos específicos

- Analizar, describir y determinar cuáles son las características físicas e intelectuales, responsabilidades y deberes del puesto de Líder de Tienda en la “Cadena Comercial Oxxo C.U.”
- Analizar y describir y determinar cuáles son las características físicas e intelectuales, responsabilidades y deberes del puesto de Encargado de Turno en la “Cadena Comercial Oxxo C.U.”
- Analizar, describir y determinar cuáles son las características físicas e intelectuales, responsabilidades y deberes del puesto de Ayudante de tienda en la “Cadena Comercial Oxxo C.U.”

1.5.- Justificación

La importancia de llevar a cabo un análisis y descripción de puestos, son muchas ya que de ahí depende que la empresa funcione correctamente, si hay previamente un conocimiento por parte de sus empleados de manera general y específica de las tareas, actividades, funciones, condiciones etc., tomando en cuenta lo que cada uno de los puestos exigen.

El análisis y descripción de puestos es de mucha ayuda para los analistas de puestos porque les permite, realizar de manera eficaz y eficiente el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal.

Es importante también realizar un análisis y descripción de puestos, porque a largo plazo se pueden obtener resultados satisfactorios como disminuir o mantener un índice de rotación de personal bajo, evitando pérdidas en muchos aspectos para la empresa.

1.6.- Metodología

Existen diferentes métodos para recabar información para el análisis y descripción de puestos. Para este trabajo nos enfocamos a las más comunes, como son: la observación directa, entrevista, cuestionario y el método mixto (combinación de dos o más métodos).

De manera específica para llevar a cabo el análisis y descripción de puestos de esta sucursal, se optó por la utilización de un método mixto, es decir; se aplicó un cuestionario tomando en cuenta sus ventajas por ser un método económico y rápido para la información requerida y se complementó con la observación en el puesto.

El cuestionario está dividido en 5 aspectos importantes que son: experiencia, responsabilidad de bienes, responsabilidad en supervisión, responsabilidad en datos confidenciales, responsabilidad sobre métodos de trabajo. Todos enfocados para el análisis y descripción de los puestos.

II.- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2.1.- Introducción de análisis y descripción de puestos

Debido a las múltiples funciones que se llevan a cabo en las organizaciones, se dio la necesidad de dividir el trabajo y funciones. Surgiendo de esta manera la importancia y lo que implica conocer a detalle cada uno de los puestos, por ello es indispensable llevar a cabo un análisis y descripción de puestos. En general para el diseño de los puestos se encargan otros departamentos, para su análisis y descripción el responsable es el área de recursos humanos el cual determina las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener sus ocupantes. Para una adecuada administración de puestos es necesario tener claras las especificaciones, análisis y descripciones de cada puesto para tomar la mejor decisión de acuerdo a las necesidades por cubrir.

Existen varios métodos para la obtención de información acerca de los puestos, entre ellos: el método de observación directa, cuestionario, entrevista, métodos mixtos, etc., a través de los cuales se reportan las actividades y responsabilidades de los mismos. Dicha información es de gran su utilidad para su mejora, además de tener una perspectiva en la creación de nuevos puestos en caso necesario.

2.2.- Definición de análisis de puestos

Para dar una definición más detallada del análisis y descripción de puestos, se enuncia a continuación los siguientes autores que muchos coinciden de una u otra manera en sus definiciones y que tienen el mismo objetivo.

Para Chiavenato (2011), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

En el análisis de puestos, se analiza el puesto en relación con los requisitos o factores de especificación que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos), los cuales son:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos

3. Responsabilidades adquiridas
4. Condiciones de trabajo

Dessler y Varela (2011), definen el análisis de puestos de trabajo como el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratara para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto.

Alles (2010), el análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y que tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

El procedimiento del análisis de puestos, que reúne y analiza información es sobre:

1. El contenido de un puesto (tareas a realizar).
2. Los requerimientos específicos
3. El contexto en que las tareas son realizadas
4. Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Bohlander y Snell (2008), dicen que en ocasiones el análisis de puestos se considera la piedra angular de la ARH, porque la información que recaba sirve para muchas de las funciones de esta. El análisis de puestos es el proceso para obtener información acerca de los puestos, mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.

Werther y Keith David (2008), concuerdan que la información requerida sobre los puestos de trabajo, requisitos y llenado de los mismos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos. En el análisis de puestos, el analista recaba información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, donde lo evalúa y organiza.

De Cenzo y Robbins (2008), determinan que un análisis de puestos es una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo. Este análisis “incluye la identificación y la descripción de lo que sucede en un puesto de trabajo... planteando con precisión las tareas

requeridas, los conocimientos y habilidades necesarios para llevarlas a cabo, así como las condiciones bajo las cuales deben realizarse”.

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007), especifican que el análisis de puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

En tanto para Ivancevich (2005), el análisis de puestos es un proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos. El análisis de puestos comprende varias etapas, durante este proceso se asume que el análisis de puestos se realiza en una empresa con operaciones en marcha, a diferencia de una empresa nueva.

Mondy & Noe (2005), coinciden también que es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

Para Llanos (2005), es la determinación sistemática y pormenorizada de los requisitos que el candidato debe cubrir para desempeñar con calidad, efectividad y bajo presión, las responsabilidades, actividades y funciones propias del puesto.

Ariza, Morales & Morales (2004), lo definen como el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un puesto de trabajo determinado que pueda ser útil para el óptimo desempeño del mismo, tanto desde el punto de vista de la eficacia (consecución de objetivos), como de la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios.

Según Arias Galicia (2004), el análisis tradicional de puestos constituye el punto de partida para muchas de las empresas. El análisis es un método lógico general. Consiste en desmenuzar un todo integrado con la finalidad de estudiar cada una de sus partes, así como las relaciones existentes entre cada una de ellas. Por ende en el análisis de puestos se estudian básicamente: las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo.

- a) La identificación
- b) La descripción

c) Los requerimientos

Mathis & Jackson (2003), argumentan que el elemento básico de la administración de RH es el análisis de los puestos, es una manera sistemática de reunir y analizar información acerca del contenido los recursos humanos de los puestos, y el contexto en que éstos se realizan. La información que puede ser útil para esta distinción, se incluye lo siguiente:

1. Actividades y comportamientos en el trabajo
2. Interacciones con los demás
3. Estándares de desempeño
4. Efectos financiero y presupuestal
5. Maquinaria y equipo
6. Condiciones de trabajo
7. Supervisión dada y recibida
8. Conocimiento, habilidades y competencias necesarias

Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2001), nos dicen que una vez realizado un análisis del flujo del trabajo y haber diseñado el trabajo, el empresario tiene que definir y comunicar las expectativas laborales a los empleados. Esto se lleva a través de un análisis del trabajo, que consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa los trabajos. El análisis de trabajo supone un estudio meticoloso que revela detalles importantes y que se concretan en tres:

1. Identificación de tareas
2. Obligaciones del trabajo
3. Responsabilidades del trabajo

Dessler (2001), determina que todas las organizaciones están compuestas de puestos que deben ser ocupados por personas. Es por ello que el análisis de puestos es el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

2.3.- Definición de descripción de puestos

Para Chiavenato (2011), dice que para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en 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 realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace).

En esencia las tareas o responsabilidades “son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar”. Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. Un puesto, “es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama”.

La descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir a sus aspectos intrínsecos como son:

1. Título del puesto
2. Ubicación del puesto en el organigrama
3. Contenido del puesto

Dessler y Varela (2011), concuerdan que consiste en texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor. A la vez que el gerente utiliza dicha información para redactar la especificación del puesto, donde se enlistan los conocimientos las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria.

Alles (2010), difiere que las descripciones de puestos no hacen referencia a las personas que los ocupan. Brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición entre sí.

Bohlander y Snell (2008), dicen la descripción del puesto es una declaración de las tareas, deberes y responsabilidades a desempeñar en un puesto. A demás los requisitos contenidos en la descripción del puesto proporcionan los criterios para

evaluar el desempeño de quien lo ocupa. Debido a que no existe un formato estándar para las descripciones del puesto, estas varían en contenido y en apariencia. La mayoría de las descripciones contiene al menos tres partes:

1. Título del puesto
2. Sección de identificación del puesto
3. Sección de los deberes del puesto

Para Werther y Keith David (2008), coinciden que es una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. Como se ha mencionado en algunos casos todas las descripciones de puestos deberían seguir el mismo formato pero la forma y contenido de las descripciones de puestos varían de una compañía a otra.

El siguiente formato es una manera de descomponer la descripción en varios elementos básicos como son:

1. Código
2. Fecha
3. Identificación de la persona que describió el puesto

Para De Cenzo y Robbins (2008), la descripción de un puesto es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y porque lo hacen.

En un formato común para la descripción del puesto incluye:

1. Nombre del puesto
2. Deberes del puesto
3. Características distintivas del puesto
4. Condiciones ambientales
5. Autoridad
6. Responsabilidad del titular

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007), indican que normalmente en la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a que se hace, como se hace y por qué se hacen las cosas. Las descripciones y

especificaciones del puesto de trabajo debieran ser lo suficientemente detalladas como para que quien o quienes las leyera las pudieran entender.

Ivancevich (2005), puntualiza la descripción del puesto es el resultado del análisis del puesto, el cual es un resumen escrito del puesto como una unidad identificable de la organización.

Mondy & Noe (2005), determinan que es un documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las descripciones de puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo. Las descripciones de puestos concisas eliminan la posibilidad de escuchar “ese no es mi trabajo.” Son valiosas para mantener a una empresa concentrada en la contratación.

Llanos (2005), es el documento que establece en forma sistemática y pormenorizada las actividades y funciones que debe llevar a cabo el empleado o trabajador, en el desempeño del puesto, si es necesario, la periodicidad de ejecución, cronología u orden de importancia. En la elaboración del documento para la descripción del puesto se puede hacer en forma genérica o analítica.

Ariza, morales & morales (2004), documento donde se describen las funciones/tareas que puede ir desde una mera enunciación hasta los detalles de tiempos asignados, métodos de trabajo, medios de todo tipo utilizados, de acuerdo con el grado de normalización de las tareas y de especificación de requerimientos. Este documento debe ser sometido a revisiones periódicas, ya que las funciones, tareas y responsabilidades asignadas pueden cambiar con el transcurso del tiempo.

Para Arias (2004), la descripción del puesto es una de la sección del análisis, donde se detallan las tareas efectuadas consta de dos partes: descripción general y descripción específica. En la primera se reseñan las acciones principales (se busca caracterizar puesto con ellas y darle una denominación), las cuales se desglosan en la segunda. En esta segunda, con frecuencia se siguen un ordenamiento: importancia de cada tarea, cronología de una, frecuencia, etapas del proceso administrativo tradicional, etc.

Mathis & Jackson (2003), una descripción del puesto indica las tareas, los deberes y las responsabilidades de un puesto. Identifica lo que se hace, por qué se hace, donde se hace y (de manera breve) cómo se hace. Una descripción típica de un puesto, contiene varias partes importantes. A continuación se presenta uno de los componentes más comunes.

1. Identificación
2. Resumen general
3. Funciones y deberes esenciales
4. Especificaciones del puesto
5. Limitación de responsabilidades
6. Aprobaciones.

Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2001), una descripción del puesto de trabajo es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del trabajo. Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. Indican que existen dos tipos de descripciones del trabajo: descripciones específicas y descripciones generales.

La descripción específica del puesto de trabajo es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo. Esta descripción se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo. Los elementos de una descripción del puesto de trabajo que debe contener:

La descripción general del puesto de trabajo, esta descripción es bastante nueva, se asocia con las estrategias del flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo. Esta se adecua mejor a una estructura plana o sin fronteras, en la que los límites entre funciones y niveles de dirección están difusos. Los elementos de una descripción del puesto de trabajo que debe contener:

1. Información de identificación
2. Resumen del trabajo
3. Obligaciones y responsabilidades del trabajo

4. Especificaciones del cargo y cuantificación mínima

Dessler (2001), dice que el análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos, que consiste en una lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo. Las siguientes secciones son relativas para redactar la descripción de un puesto:

1. La identificación de un puesto
2. Un resumen del puesto
3. Las responsabilidades y obligaciones
4. La autoridad del titular
5. Estándares de desempeño

2.4.- Objetivos de la descripción 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 necesidades de capacitación, definición de programas, planeación de la fuerza de trabajo, etc.

Los objetivos principales son:

1. Apoyo para la elaboración de anuncios: demarcación del mercado de la mano de obra donde se debe reclutar, base para la selección de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto: base para la selección de personal.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación: base para la capacitación del personal.
4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puesto, los niveles salariales: base para la administración de sueldos y salarios.
5. Estimular la motivación del personal: facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.

6. Guía para el supervisor: para sus subordinados y empleados en el desempeño de sus funciones.
7. Apoyo para la higiene y seguridad industrial: minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos. (Chiavenato, 2011).

2.5.- Estructura del análisis de puestos

Según Chiavenato (2011), nos indica que por una parte la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante. A su vez el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades.

En general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo de nivel de puesto:

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

Estos requisitos son divididos en varios factores de especificaciones, los cuales se transforman mediante, un tratamiento estadístico y en factores para la evaluación de puestos. Los factores de especificación funcionan como referencia para estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos.

A continuación se describen cada uno de los factores específicos:

- ❖ Requisitos intelectuales: comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Dentro de los requisitos intelectuales se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.

4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

❖ **Requisitos físicos:** comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan.

Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificación:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

❖ **Responsabilidades adquiridas:** consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados.

Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

❖ **Condiciones de trabajo:** comprenden las condiciones del ambiente en que se realizan el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento de sus funciones.

Comprende los siguientes factores de especificación:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.

2.6.- Métodos para la descripción y análisis de puestos

Para Chiavenato (2011), la descripción y el análisis de puestos constituyen una gran responsabilidad de la línea y una 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.

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.

2.6.1.- Método de observación directa

Chiavenato (2011), dice este método es uno de más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones.

Características del método de observación directa

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

Ventajas

- a) Veracidad de los datos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y de que se 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 formulación básica del análisis de puestos, ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?

Desventajas

- a) Costo elevado, para el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- b) La simple observación, sin el contacto y verbal con el ocupante del puesto.
- c) Contraindicado para puestos que sean sencillos repetitivos.

Para Dessler y Varela (2011), la observación directa es especialmente útil, cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas observables, por ejemplo, un empleado de limpieza un obrero de línea de ensamble y un auxiliar de contabilidad.

Alles (2010), enfatiza que este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionado, por ejemplo tareas de limpieza o de fábrica. No parece ser un método adecuado para otras posiciones. En un caso simple, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

Bohlander y Snell (2008), indican que el analista de puestos puede aprender observando y anotando en un formato estandarizado las actividades de quienes lo ocupan. También como en algunas organizaciones se puede utilizar la estrategia de grabar los puestos en video para estudiarlos después.

Según Werther y Keith David (2008), dicen que la observación directa es el método más idóneo, cuando la labor es manual y repetitiva, en el caso que los analistas cuestionen la información que han recibido de otras fuentes, la observación directa puede ser el mejor método. Algunas desventajas son:

- a) Es lenta, costosa cuando se aplica en gran escala que las otras técnicas de obtención de datos.
- b) Todos los resultados pueden ser baja precisión porque el observador puede dejar de notar actividades que no se llevan a cabo de manera regular y periódica.

Para De Cenzo y Robbins (2008), este método consiste en que el analista de puestos observa directamente a los empleados o revisa películas de los trabajadores desempeñando su puesto. Aunque este método proporciona información de primera mano, los empleados no tienen un buen rendimiento cuando se sienten observados, por lo cual pueden ocurrir distorsiones en el análisis. Este método requiere que todas las actividades del puesto sean observables. En algunos casos esto es posible, pero imposible en otros como la mayoría de los puestos gerenciales.

Dolan, Valle, Jackson, & Schuler (2007), puntualizan que durante este procedimiento, el analista del puesto de trabajo registra en una hoja de observaciones, que tendrá preparada de antemano, todas aquellas incidencias que son relevantes así como el tipo o la conducta desplegada por la persona responsable del puesto que analiza. La ventaja de contar con un observador externo es la objetividad y la credibilidad, que no pueden obtenerse a partir de la información que ofrecen los titulares.

Ivancevich (2005), el analista de puestos debe observar una muestra representativa de individuos realizando su trabajo. Se acude a la observación directa de los puestos cuando son actividades manuales, estandarizadas y que son de ciclo breve. Por ejemplo el trabajo de un obrero en una línea de montaje de automóviles, una archivista en una aseguradora y un encargado de almacén. La observación no es apropiada si el trabajo comprende trabajos intelectuales, como el caso de un investigador científico, abogado, etc. Esta técnica requiere que el analista esté capacitado para centrarse en los comportamientos pertinentes del trabajo.

Mondy & Noe (2005), por medio de este método el analista visualiza al trabajador desempeñar las tareas del puesto y registra sus observaciones al respecto. Este método se usa principalmente para reunir información sobre puestos que destacan las habilidades manuales, como las de un operador de una máquina. También puede ayudar al analista a identificar las interrelaciones entre las tareas físicas y mentales. Por lo general la observación por sí sola es un medio insuficiente para realizar el análisis de puesto, sobre todo cuando las habilidades mentales predominan en un puesto.

Llanos (2005), esta se lleva a cabo en el lugar de trabajo, de esta forma se realiza el levantamiento de datos por escrito en el momento en el que se realizan los acontecimientos, es decir, las actividades y tareas. Es importante observar con

atención y tomar nota de lo verdaderamente trascendental, de esta forma se evitará registrar una larga lista de datos innecesarios y la pérdida de tiempo que ello ocasiona.

Ariza, Morales, & Morales (2004), es el método más sencillo y directo de análisis. El analista, durante un periodo suficiente de tiempo, observa y registra las actividades que realiza y las funciones que lleva a cabo la persona que está desempeñando el puesto de trabajo objeto del estudio. La principal ventaja de este método se deriva de que los datos que se obtienen son directos, objetivos y cualitativamente ricos.

Arias (2004), el analista prepara registros cuidadosos de las tareas ejecutadas en el puesto. Trata de evitar su subjetividad. Requiere saber mucho tiempo y puede, igualmente, pasar por alto alguna tarea importante no efectuada en el lapso de observación.

Cuando un gerente, un analista de puestos o un ingeniero industrial utilizan este método observa al individuo que desempeña el puesto y toma nota para describir las tareas y los deberes realizados. El empleo de este método es imitado porque muchos trabajos no incluyen deberes de trabajo completos y fácilmente observables o ciclos de trabajo completo. (Mathis & Jackson, 2003).

Dessler (2001), la observación directa es muy útil cuando los puestos incluyen mucha actividad física observable. Ejemplo: trabajos como conserje, obrero de la línea de montaje y oficinista contable, etc. la observación directa y las entrevistas se usan juntas muchas veces. Una posibilidad sería observar al trabajador haciendo un ciclo laboral completo. En este caso tome nota 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.

2.6.2.- Método del cuestionario

Para Chiavenato (2011), el análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor.

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 los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

Ventajas

- a) Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta y secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido.
- b) Es el método más económico para el análisis del puesto.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas

- 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 realización cuidadosas.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionada.

Para Dessler y Varela (2011), el cuestionario es aquel donde se solicita a los empleados que respondan cuestionarios que describen las obligaciones y responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo. Algunos cuestionarios están muy estructurados, por lo que el trabajador recibe un inventario de cientos de responsabilidades y tareas específicas por ejemplo (“cortar y unir cables”), y cada uno debe indicar si realiza cada tarea y el tiempo de que manera normal le toma realizarla. En otro extremo los cuestionarios pueden ser abiertos; con ellos se solicita al empleado que simplemente “describa las principales responsabilidades de su puesto de trabajo”.

Alles (2010), es un método para obtener información acerca del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo. Concuera que si se basa bajo el esquema de cuestionarios es de mucho menor costo que el de entrevistas y enfatiza que si está bien administrado brindara información acertada.

Los cuestionarios son formatos a través de los cuales se obtiene información de los deberes y tareas desempeñadas en el puesto, el propósito, la conveniencia física, los requisitos para desempeñarlo (habilidad, educación, experiencia, exigencias físicas y mentales), el equipo, materiales y las cuestiones especiales de salud y seguridad. En este método el analista de puestos puede hacer circular cuestionarios preparados con cuidado para que sean contestados de manera individual por quien ocupa el puesto y los gerentes. (Bohlander y Snell, 2008).

Werther y Keith David (2008), sugieren que el método más rápido y menos costoso consiste en distribuir por correo electrónico un cuestionario con preguntas que permitan obtener un análisis adecuado determinado o varios. Sin embargo la precisión de este método es inferior, debido a que algunas preguntas no se comprenden bien, a que algunas respuestas tienden a ser incompletas, y a que algunos cuestionarios, en especial en las organizaciones grandes no se regresaran a tiempo a la persona que lo genero. En algunos casos, los cuestionarios se hacen llegar también a los supervisores, para verificar las respuestas obtenidas. Otra variable es poner un cuestionario de opción múltiple en internet para que los empleados los respondan en un plazo determinado.

Para De Cenzo y Robbins (2008), el método del cuestionario estructurado se lleva a cabo enviando a los trabajadores un cuestionario diseñado específicamente para que ellos señalen los puntos que desempeñan en su puesto de trabajo en una larga lista de tareas posibles. Esta técnica es excelente para reunir información acerca de los puestos. De igual manera se pueden pasar por alto algunos aspectos del trabajo, y generalmente no se tiene la oportunidad para hacer preguntas de seguimiento o aclarar la información recibida.

Dolan, Valle, Jackson, & Schuler (2007), es un método muy habitual de recopilación de datos. En general existen dos cuestionarios: estructurados y abiertos o sin estructurar. Las ventajas de los cuestionarios son: su economicidad, al poder

aplicarse a un amplio número de personas a la vez, y que pueden analizarse fácilmente a través de los sistemas informáticos (caso de los estructurados). El inconveniente de este método es que las respuestas son subjetivas y se basan en impresiones.

Ivancevich (2005), los cuestionarios son el método menos caro de reunir información es un medio eficaz de reunir grandes volúmenes de información en tiempos breves. Un esquema menos estructurado y más abierto consistiría en pedir a los titulares que describieran o explicaran ellos mismos su puesto con sus propias palabras y sus propias ideas. Sin embargo se presentan algunos consejos que los hacen más fáciles de manejar:

- Hágalo tan breve como sea posible.
- Explique para qué sirve el cuestionario.
- Pruebe el cuestionario antes de aplicarlo.

Para Mondy & Noe (2005), los cuestionarios son económicos y de uso rápido. El analista de puestos debe aplicar un cuestionario estructurado a los empleados, quienes identifican las tareas que realizan. Existe una situación que disminuye la utilidad de este método es que algunos empleados carecen de habilidades verbales. Además que algunos de estos tienden a exagerar la importancia de sus tareas, sugiriendo que poseen más responsabilidades que las que tienen realmente.

Llanos (2005), en el cuestionario se deben tomar dos variables: la finalidad y los factores relevantes. El fin debe esclarecerse, es decir, si se realiza para reclutamiento y selección, capacitación, seguridad e higiene o elaborar el manual de funciones, entre otros. Los factores hacen referencia al costo y al tiempo. Es necesario mencionar que es esencial necesario la buena redacción de las preguntas y la claridad de las ideas, datos e información que hay que recabar, ya que de ello dependerá el éxito de la labor.

Ariza, Morales, & Morales (2004), es uno de los métodos más extendidos en el análisis y descripción de puestos. Existen cuestionarios estándar que, aunque requieren poca inversión y facilitan un tratamiento muy ágil de los datos, no están adaptados a la peculiaridad de la cultura de la empresa en que se aplican. La

homogeneidad en las respuestas que se deriva del cuestionario permite un tratamiento comparativo de los resultados obtenidos para distintos puestos.

Arias (2004), se presentan varias opciones en cada pregunta al ocupante del puesto, a fin de indicar la que corresponda. Una desventaja: si se desea abarcar todos los puestos de la empresa con el mismo cuestionario, éste puede resultar larguísimo pues abarca todas las posibilidades.

Es un método ampliamente utilizado para reunir datos acerca de ciertos trabajos. Se desarrolla un instrumento de encuesta que se debe entregar a los empleados y gerentes para que lo completen. La principal ventaja de este método es que puede reunirse información de gran número de puestos, con un bajo costo y en un periodo relativamente corto. (Mathis & Jackson, 2003).

Dessler (2001), en este método lo más importante es decidir qué tan estructurado debe estar el cuestionario y que preguntas habría que incluir. En la práctica el cuestionario más recomendable suele ser el intermedio, un cuestionario típico para el análisis de puesto que tiene preguntas abiertas y preguntas estructuradas. 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 puede tomar mucho tiempo y ser muy caro.

2.6.3.- Método de la entrevista

Según Chiavenato (2011), es el método más flexible y productivo 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, y los porqués y los cuándoos.

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.

Características

- a) Los datos sobre el puesto 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 del puesto.

Ventajas

- a) Recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas.
- c) Es 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 contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

Desventajas

- 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.

Para Dessler y Varela (2011), dicen que es probable que la entrevista sea la técnica más utilizada para identificar las obligaciones y responsabilidades, lo cual refleja sus ventajas. Lo más importante es que la entrevista permite que los trabajadores informen acerca de actividades y conductas. Las entrevistas para el análisis de puestos de trabajo podrían hacerse a quienes ocupan el puesto o a uno o varios de los supervisores que conocen detalladamente sus tareas.

Alles (2010), determina que la entrevista es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso:

- ❖ Entrevistas individuales con cada empleado.
- ❖ Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
- ❖ Entrevistas con uno o varios supervisores.

Aspectos importantes que se deben de tomar en cuenta para llevar a cabo este método:

- ✓ El entrevistado debe entender correctamente por qué se realiza la entrevista, sin confundir que es cualquier otro tipo de reunión.
- ✓ El modo en que se formulan las preguntas, es decir ser concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa por vez, etc.
- ✓ Usar un formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas: se lo podrá tener en la mano y seguir en secuencia.

En este tipo de entrevistas el que realiza la recolección de información y la persona que ocupa el cargo solo deben describirlo; no hay evaluado ni evaluador. Para Cole, los dos aspectos más difíciles de describir son:

- El propósito general del puesto
- Los principales deberes del puesto

Los entrevistados tienen una fuerte tendencia a describir todo lo que hacen sin discernir su importancia relativa.

Bohlander y Snell (2008), sugieren que el analista de puestos puede solicitar a los empleados y gerentes, por separado, la información sobre el puesto que revisa.

Según Werther y Keith David (2008), la entrevista directa constituye una manera efectiva de obtener información sobre un puesto. El analista con frecuencia realiza la entrevista con un número limitado de trabajadores al principio, y en seguida con el supervisor, para verificar la información obtenida. El contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que no estarían claros de otra manera. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de elevado costo y requiere un tiempo considerable para llevarlo a cabo.

Para De Cenzo y Robbins (2008), dicen la entrevista es cuando se selecciona un equipo de titulares de un puesto de trabajo y se les entrevista ampliamente. Los resultados de estas entrevistas se combinan en un solo análisis del puesto. Este método es efectivo para evaluar lo que un puesto conlleva, junto con la participación de los empleados la cual es esencial.

Dolan, Valle, Jackson, & Schuler (2007), argumentan en que consiste en hacer al titular del puesto de trabajo una serie de preguntas sobre el mismo, la ventaja principal de la entrevista es su capacidad de exploración y de reciprocidad entre el analista, el titular y el supervisor. Un inconveniente de la entrevista es que la calidad de la información que se obtiene depende, en gran medida, de la relación de comunicación que se establezca entre el entrevistador y el titular del puesto.

Ivancevich (2005), detalla que la entrevista es la técnica que más se usa para reunir datos de análisis de puestos; por medio de ellas el analista tiene la oportunidad de hablar en persona con los titulares y éstos pueden hacerle preguntas a aquel, situación que se presta para que el analista explique cómo se aprovecharan los conocimientos y la información que se adquiriera en el análisis. Se estructuran preguntas para poder comparar las respuestas de individuos o grupos. Dentro de sus limitaciones es que es difícil estandarizar las entrevistas, ya que varios entrevistadores pueden formular varias preguntas distintas y aun el mismo entrevistador sin quererlo, puede hacer varias preguntas a los entrevistados. Por otro lado en el entrevistador puede distorsionar sin querer la información que le dé el entrevistado.

Mondy & Noe (2005), opinan que para poder entender el puesto es necesario entrevistar tanto al empleado como el supervisor. Generalmente primero se entrevista al empleado, para ayudarlo a describir las tareas que realiza. Después se establece contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información que obtuvo del empleado y a aclarar ciertos puntos.

Llanos (2005), dice previo a celebrar la entrevista, se debe establecer que datos o información deben investigarse, se elaboran preguntas y se escriben para que sirvan de guía en la conducción de la entrevista, esto evita desviaciones de los objetivos y pérdidas de tiempo en detalles irrelevantes.

Ariza, Morales, & Morales (2004), coinciden que es la forma más directa de conocer en detalle un puesto de trabajo que consiste en preguntárselo a la persona que lo ocupa, ya que ella es quien mejor podrá informar de sus funciones y responsabilidades. A través de la entrevista se recoge información necesaria para poder comprender de forma global y documental el contenido del puesto de trabajo objeto de estudio en una descripción. Otra característica es la flexibilidad, lo que

permite ajustar su estructuración a los objetivos concretos al mismo tiempo que se puede compaginar fácilmente con otras técnicas.

Arias (2004), se basa también en una conversación. Sin embargo, el analista lleva un guion, una serie de preguntas para plantearlas para el ocupante. Básicamente las cuestiones versan sobre las diferentes partes del análisis.

En este método para reunir información se requiere que un administrador o especialista de RH visite cada sitio de trabajo y hable con los empleados que desempeñan cada puesto. Suele recurrirse a un formulario estandarizado para registrar la información. Para comprender de manera integral el puesto que se estudia se debe entrevistar al empleado y a su supervisor frecuentemente. (Mathis & Jackson, 2003).

Dessler (2001), especifica que en este método se usan tres tipos de entrevistas: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas de grupos con conjuntos de empleados que tiene el mismo puesto, entrevista a varios supervisores. Sea cual sea la entrevista que haga, el entrevistado debe de 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 de trabajo.

2.6.4.- Métodos mixtos

Según Chiavenato (2011), dice que para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas de los métodos de análisis de puestos, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son:

1. Cuestionario y entrevista, para el ocupante.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
3. Cuestionario y entrevista, para el superior.
4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
5. Cuestionario y observación directa, para el ocupante.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

Para la elección de una de estas combinaciones se deben considerar las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y descripción de puestos, disponibilidad del personal para la realización de esta actividad.

2.7.- Etapas del análisis de puestos

Un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización. (Chiavenato, 2011).

2.7.1.- Etapa de planeación

En esta etapa como su nombre lo indica se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis de puestos, características, naturaleza, tipología, etc.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos.
3. Elaborar el cronograma de trabajo.
4. Elegir el o los métodos de análisis.
5. Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos. Con base en dos criterios conjuntos:
 - a) Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar. El factor de escolaridad es necesaria en este criterio, pues todos los factores exigen cierto nivel de escolaridad o instrucción. Para el criterio de generalidad suele dividirse en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros trabajadores por hora, etc.
 - b) Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes o uniformes, todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales.
6. Dimensionar los factores de especificación. Es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende

analizar. Los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto.

7. Graduación de los factores de especificación. Es decir transformar cada factor de una variable continua en una variable discreta o discontinua. Los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Los grados en los factores de análisis son cuatro, cinco o seis. (Chiavenato, 2011).

2.7.2.- Etapa de preparación

Es la etapa en la que los analistas de puestos preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformaran el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etc.).
3. Preparación del ambiente.
4. Obtención de datos previos.

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

2.7.3.- Etapa de realización

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el método de análisis elegido, (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato.
5. Redacción definitiva del análisis de puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa). (Chiavenato, 2011).

III.- CASO PRÁCTICO. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA CADENA COMERCIAL OXXO C. U.

3.1.- Historia de la empresa

Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V., es la cadena de tiendas de conveniencia mexicana más grande y de mayor crecimiento en América Latina, contando con el formato pequeño más grande de México y América Latina, con más de 30 años de experiencia. Actualmente esta cadena posee más de 11,000 establecimientos en México y 34 en Bogotá, Colombia. Forma parte del Grupo FEMSA (Fomento Económico Mexicano), empresa creada por mexicanos, cuyo origen se remonta a 1890. FEMSA es una empresa líder que participa en la industria de bebidas, a través de Coca-Cola FEMSA, el embotellador independiente más grande de productos Coca-Cola en el mundo en términos de volumen de venta; en comercio al detalle a través de Oxxo. En cerveza sigue siendo el segundo inversionista más importante de Heineken, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países. En América Latina, Oxxo es la tercera cadena comercial más grande por ventas después de Wal-Mart y Comercial Mexicana. Su competencia directa son las tiendas extra y 7 eleven.

La primera tienda Oxxo, fue abierta en la ciudad de Monterrey, N. L. en 1978. Año con año se han convertido en parte del estilo de vida de muchas personas, ya que en Oxxo se preocupan por brindar una amplia oferta de productos y servicios que les sean útiles y prácticos para su vida diaria. El concepto comercial de Oxxo está diseñado para satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciéndoles una serie de conveniencias como cercanía, horario de 24 horas en muchos de los casos, fácil acceso, rapidez y comodidad de compra.

En 1990, se realizan cambios de la imagen en logotipo y fachada. En 1994 Oxxo, se consolida como una unidad de negocio convirtiéndose independiente de Cerveza Cuauhtémoc Moctezuma. Para el año 2004, se implementa nueva imagen de fachada en las tiendas Oxxo.

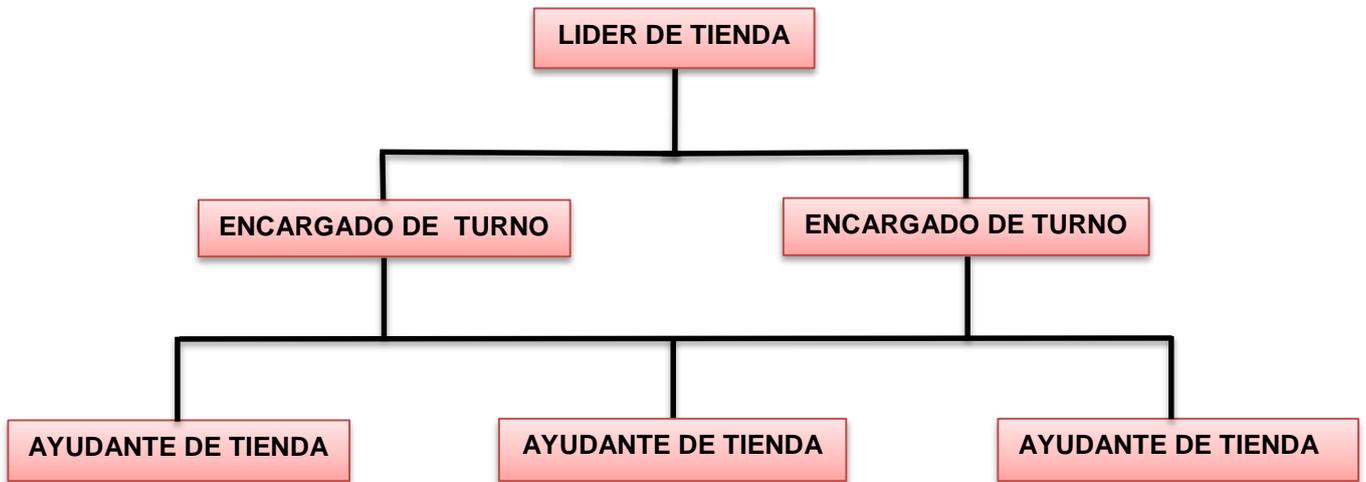
3.2.- Misión

“Satisfacer las necesidades cotidianas de nuestro cliente de una manera amable, rápida, practica y confiable; creando Valor Económico y Humano en la Sociedad (Consumidores, Colaboradores, Proveedores y Accionistas), desarrollando redes replicables de negocios de comercio al detalle, en formatos pequeños, que apoyen a nuestros negocios de bebidas”.

3.3.- Visión

Continuar siendo la cadena de tiendas de conveniencia con mayor número de establecimientos en América Latina.

3.4.- Estructura orgánica



3.5.- Análisis y descripción de cada uno de los puestos

La sucursal Oxxo C.U. cuenta con 6 empleados por equipo, los cuales varían según el turno y la ubicación de las sucursales. Dentro de los cuales se mencionan los puestos siguientes: Líder de tienda, Encargado de turno y Ayudante de tienda. Además se mencionan los diferentes turnos que maneja la sucursal.

PUESTO	NÚMERO DE EMPLEADOS
LÍDER DE TIENDA	1
ENCARGADO DE TURNO	2
AYUDANTE DE TIENDA	3

TORNOS
DE 7:00 AM A 3:00 PM
DE 3:00 PM A 11:00 PM
DE 11:00 PM A 7:00 AM

A continuación se lleva a cabo el análisis y descripción de cada uno de los puestos ya mencionados en la cadena comercial Oxxo C.U.



➤ Análisis y Descripción del Puesto: **Líder de tienda.**

Título del puesto:	Líder de tienda
Departamento:	No aplica
Descripción genérica:	Administrar la tienda, abastecer directamente a la tienda, trabajar directamente con el proveedor y publicidad de productos.
Descripción específica:	Manejo de personal, control de inventarios, trato con proveedores, entrega de valores, atención y servicio a clientes, apoyo a sus subordinados en caso necesario.
Requisitos intelectuales:	<p>Escolaridad: Preparatoria y/o Carrera Técnica o mayor.</p> <p>Experiencia: 1 – 2 años en ventas, servicio a clientes, manejo de personal, almacén, caja, etc.</p> <p>Iniciativa requerida: Promover la calidad en el servicio al cliente.</p> <p>Aptitudes requeridas: Iniciativa, motivación, atento y servicial, eficiente, cuidadoso para mantener el permanente abasto de productos y dispuesto a servir a toda hora y con rapidez.</p> <p>Edad: 25 años en adelante.</p> <p>Disponibilidad: De tiempo completo y rolar turnos.</p> <p>Conocimientos básicos: En computación.</p>
Requisitos físicos:	<p>Esfuerzo físico requerido: Parado, sentado y en constante movimiento.</p> <p>Concentración visual o mental: Concentración para identificar clientes y</p>

	<p>proveedores, realizar inventarios y pagos a proveedores.</p> <p>Destrezas o habilidades: Proactividad, orientación a resultados, orientación al cliente, compromiso, liderazgo y comunicación efectiva.</p> <p>Compleción física requerida: Buena condición física, y excelente presentación.</p>
<p>Responsabilidades adquiridas:</p>	<p>Supervisión de personal: Encargado de turno y ayudante de tienda.</p> <p>Material, herramientas o equipo: Computadora, calculadora, libreta, lapiceros, teléfono, chaquetín, gafete, botones de promoción.</p> <p>Dinero, títulos o documentos: Responsabilidad en valores mayores a \$20,000, información confidencial; como guarda de mercancía, entrada y salida de mercancía.</p> <p>Relaciones internas o externas: Clientes, proveedores potenciales y empleados.</p> <p>Ventas: Asegura que la Tienda opere 24 horas, los 365 días al año, vigila el cumplimiento de objetivos de venta.</p> <p>Gente: Apoya a los reclutadores de las oficinas locales de OXXO en el reclutamiento y selección de su personal, coordina a sus empleados en lo referente a asistencia, rol de turnos, permisos, amonestaciones, controles operativos y asignación de tareas.</p> <p>Ejecución: Verifica que se cumplan los procesos tal como están establecidos</p> <p>Control: Realiza pedidos a proveedores de acuerdo a necesidades de la Tienda y responsable de los inventarios y la merma.</p>
<p>Condiciones de trabajo:</p>	<p>Ambiente de trabajo: Óptimo.</p> <p>Riesgos de trabajo: Golpes y caídas.</p>



➤ Análisis y Descripción del Puesto: **Encargado de turno.**

Título del puesto:	Encargado de turno
Departamento:	No aplica
Descripción genérica:	Venta de mercancía, dar un excelente servicio y atención al cliente, recibir proveedores.
Descripción específica:	Control de caja, atención directa a clientes, captura y revisión de entradas y salidas de productos de almacén y estantería, checar caducidades de mercancías, cortes de caja , acomodo y abastecimiento de mercancía, archivo de papelería, inventarios mensuales limpieza en el área de trabajo, inspeccionar mobiliario y equipo etc.
Requisitos intelectuales:	<p>Escolaridad: Estudios de Preparatoria.</p> <p>Experiencia: 1 año en manejo de efectivo preferentemente.</p> <p>Iniciativa requerida: Promover la calidad en el servicio al cliente.</p> <p>Aptitudes requeridas: Iniciativa, atento y servicial, eficiente, dispuesto a servir a toda hora y con rapidez, trabajo en equipo.</p> <p>Edad: 18 años en adelante.</p> <p>Disponibilidad: Para rolar turnos de tiempo completo.</p> <p>Conocimientos básicos: Computación.</p>
Requisitos físicos:	<p>Esfuerzo físico requerido. Parado (a), agachado (a).</p> <p>Concentración visual o mental. Concentración para atender clientes, checar caducidades y realizar inventarios.</p> <p>Destrezas o habilidades. Trabajo en equipo y comunicación efectiva.</p>

	<p>Compleción física requerida: Buena condición física y excelente presentación.</p>
<p>Responsabilidades adquiridas:</p>	<p>Supervisión de personal: Ayudante de Tienda.</p> <p>Material, herramientas o equipo: Computadora, calculadora, scanner, engrapadora, báscula, lapiceros, chaquetín, gafete, botones de promoción.</p> <p>Dinero, títulos o documentos: Responsabilidad en valores aproximados a \$20,000 e información confidencial como; guarda de mercancía, entrada y salida de mercancía.</p> <p>Relaciones internas o externas: Clientes, proveedores y empleados.</p> <p>Gente: Es el responsable de coordinar y mantener control del equipo de tienda durante su turno.</p> <p>Ejecución: Verifica que se cumplan los procesos tal como están establecidos durante su turno. Promueve la calidad en el servicio al cliente</p> <p>Control: Es responsable de cuidar la merma y supervisar los inventarios durante su turno.</p>
<p>Condiciones de trabajo:</p>	<p>Ambiente de trabajo: Óptimas condiciones.</p> <p>Riesgos de trabajo: Golpes y caídas.</p>



➤ Análisis y Descripción del Puesto: **Ayudante de tienda.**

Título del puesto:	Ayudante de tienda
Departamento:	No aplica
Descripción genérica:	Apoyo a inventarios, acomodo de productos, cajero, limpieza y apoyo en general en la tienda.
Descripción específica:	Elaboración de inventarios, acomodo de mercancías, venta de comida rápida, apoyo en caja, limpieza de la tienda, apoyo en general en la tienda, etc.
Requisitos intelectuales:	<p>Escolaridad: Secundaria mínima terminada.</p> <p>Iniciativa requerida: Promover la calidad en el servicio al cliente.</p> <p>Aptitudes requeridas: Atento y servicial, eficiente, dispuesto a servir a toda hora y con rapidez.</p> <p>Edad: 18 años en adelante.</p> <p>Disponibilidad: Para trabajar tiempo parcial o completo, en fin de semana y con descanso entre semana.</p> <p>Conocimientos básicos: Computación.</p>
Requisitos físicos:	<p>Esfuerzo físico requerido: Parado (a), agachado (a).</p> <p>Concentración visual o mental: Concentración para atender clientes, checar caducidades y realizar inventarios.</p> <p>Destrezas o habilidades: Trabajo en equipo y comunicación efectiva.</p> <p>Complexión física requerida: Buena condición física y excelente presentación.</p>
Responsabilidades adquiridas:	<p>Supervisión de personal: No aplica</p> <p>Material, herramientas o equipo: Chaquetín, mandíl, cofia, lapicero, gafete,</p>

	<p>botones de promoción.</p> <p>Dinero, títulos o documentos: Información confidencial como; guarda de mercancía.</p> <p>Relaciones internas o externas: Clientes y empleados.</p> <p>Ejecución: Es responsable de ejecutar los procesos que le corresponden de acuerdo a las normas establecidas. Maneja físicamente la mercancía. Opera la caja.</p> <p>Control: Es responsable de apoyar, cuidar la merma y realizar algunos inventarios.</p>
Condiciones de trabajo:	<p>Ambiente de trabajo: Óptimas condiciones.</p> <p>Riesgos de trabajo: Golpes y caídas.</p>

IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez determinado que el recurso humano es el más importante de toda organización, por ser el recurso dinámico que lleva a cabo la consecución del logro los objetivos planteados de cada empresa. Además del departamento de recursos humanos, la gerencia debe estar involucrada en el análisis y descripción puestos porque establece los criterios y los medios para su realización de esta actividad. Tomando en cuenta también que el recurso humano es un recurso muy diversificado entre sí, por sus diferencias individuales de cada persona, al igual lo son entre los puestos. De ahí, la necesidad de analizar y describir los puestos, para conocer las habilidades y capacidades que se requieren de un candidato para ocupar dicho puesto. En base a esto para no caer en el error de colocar personal en el puesto no adecuado, en la cual se llegan a derivar muchos problemas para la organización.

Dentro de la información obtenida por parte de la sucursal Oxxo C.U., nos dimos cuenta que el salario que perciben es regular y que aun contando con las prestaciones de ley, no es suficiente para cubrir todas las necesidades de sus empleados. Por lo que se puede recomendar que el líder de la tienda, en la medida de las posibilidades aumentar un poco el salario sin afectar a la organización; para que sirva como un factor motivante en los empleados y así reducir el índice rotación de personal.

En cuando al conocimiento de las actividades y responsabilidades que los empleados realizan, si existe un conocimiento total de ellas, más sin embargo muchas veces no saben distinguir una actividad de otras o la importancia que tienen cada una. Dentro de las actividades realizadas hay actividades que se llevan a cabo de manera periódica y ocasional, de las cuales desconocen el objetivo específico.

Para este punto se recomienda que se haga énfasis en todas y cada una de sus tareas, como dando a conocer el objetivo de todas las tareas de manera específica y que todas cumplen con un objetivo diferente para el correcto funcionamiento de la sucursal y no se vea como una tarea más.

Otro punto importante en este análisis y descripción, los empleados indican que no hay supervisión personal por parte de su líder, debido a las múltiples actividades que este desempeña.

Ocasionando que a veces no pueden realizar al 100% bien su trabajo, a pesar que ningún error en un buen día de trabajo es aceptable.

Para este dato importante, se recomienda que aun no teniendo el tiempo suficiente para llevar a cabo la supervisión adecuada, es necesaria, ya que por medio de ella se puede detectar en que se está fallando y eliminar errores.

En lo que concierne a la capacitación, se comenta que sí se les brinda pero el tiempo que se destina para esta actividad es insuficiente, debido a la demanda de puestos por la apertura de una nueva sucursal en la búsqueda por ampliar su mercado. En consecuencia a todo lo argumentado, con la existencia ya de un programa de capacitación este se debe llevar de inicio a fin, implicando el tiempo requerido que se tiene que invertir para que dicha capacitación sea la esperada.

En este caso se debe optar por una capacitación de acuerdo a las necesidades de la sucursal y al puesto que se necesita capacitar, sin descuidar que tiene que ser la más óptima si de capacitación se trata. Brindando la información y capacitación suficiente y adecuada, se logra que los empleados se sientan satisfechos y motivados en sus puestos de trabajo. Además haciendo una retroalimentando de toda la información se puede contar con la aportación de ideas individuales o grupales de los trabajadores siendo de mucha importancia y utilidad para el crecimiento propio y organizacional que se desea alcanzar.

V.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. A. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. (2a ed.) México: Granica.

Arias, L. F., Heredia, V. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Para el Alto Desempeño*. (5ta ed.). México: Trillas

Ariza Montes, J. A., Morales, A. C., & Morales, E. (2004). *Dirección y Administración Integrada de Personas, Fundamentos, Procesos y Técnicas en Práctica*. (1a ed.). Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana.

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill/Interamericana.

De Censo, D. A., & Robbins, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.

Dessler, G. (2001). *Administración del Personal*. México: Pearson Educación.

Dolan S. L., Valle Cabrera R., Jackson S. E., Schuler Randall, S. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos. Como Atraer, Retener y Desarrollar con Éxito el Capital Humano en Tiempos de Transformación*. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (3ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill/Interamericana.

Llanos Rete, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. (1a ed.). México: Trillas.

Mathis R. L. & Jackson, J. H. (2003). *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos, Perspectivas Esenciales*. (2ª ed.). México: Thomson.

Mondy R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Salgado Chávez, R. (2013). *Análisis y Descripción de Puestos en una pequeña empresa prestadora de servicios*. Morelia, Michoacán. México: (Tesis inédita de licenciatura) Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Varela R. A., & Dessler G. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. (5ta ed.). México: Pearson Educación.

Werther, W. B., & Davis, J. K. (2008). *Administración del Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill/Interamericana.

VI.- ANEXOS

6.1.- Cuestionario aplicado a los empleados.

Cuestionarios aplicados para la recolección de datos del análisis y descripción de puestos. (Salgado 2013).



Cadenas Comerciales Oxxo y la UMSNH le agradecen 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? Sí____ No____ ¿Cuáles?
____Aguinaldo ____Infonavit ____Descanso
____Horas extras ____Afore ____Reparto de utilidades
____Seguridad Social ____Vacaciones ____Prestaciones en especie
6. ¿Cuenta con prestaciones extras de ley? ¿Cuáles?
7. ¿Bajo qué condiciones recibe estas prestaciones?
____Siempre ____Por áreas ____Solo si le va bien al negocio
____Otro especifique.

8. ¿Suele darse otros nombres 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 y cuantas mujeres hay?

11. ¿Realizan el mismo trabajo?

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?, ¿Cuántos días?, ¿De qué hora a qué hora? y ¿De qué día a que día?

15. ¿Realiza horas extras por semana?

16. ¿En qué día ocurren regularmente estas horas?

17. ¿Cuánto es el máximo por hora?

18. ¿Mencione que puestos depende de usted?

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

20. ¿Realiza usted algún reporte verbal o escrito? Si es el caso, ¿a quién dirige esos reportes?

21. ¿En qué consiste 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 a tienda 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?

_____ Pago de servicios _____ Telefonía _____ Pago y depósitos de tarjeta

_____ Envíos de dinero _____ Boletos de autobuses _____ Otros

28. ¿Cuántos y cuáles 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 las diarias? Si es el caso, ¿cuáles son?, ¿qué hace en cada una de ellas? y ¿qué 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.

Objetivos específicos

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

34. Los conocimientos teóricos e 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 tiempo 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 este puesto?

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

Responsabilidad en supervisión

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

Puesto	Supervisión de puestos

40. Las condiciones bajo las cuales 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

Responsabilidad de datos confidenciales

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

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

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

44. ¿Qué consecuencia podría traer 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 servicio al público
 El desarrollo de su departamento El trabajo de su unidad
 Los procesos de dirección y políticas de la compañía

47. Las condiciones en que se realiza 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 Frio Calor Humos
 Cambios bruscos de temperatura Grasas Otro

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

- Agachado(a) Caminando De rodillas
 Parado(a) Subiendo Sentado(a)
 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

ANEXO II

6.2.- Cuestionario aplicado al Jefe o Supervisor.



Cadenas Comerciales Oxxo y la UMSNH le agradecen su 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. Menciona los puestos actuales con los que cuenta la empresa.
5. ¿Qué conocimientos mínimos se requieren para el puesto de cajero?
6. ¿Se requiere estado civil en particular?
7. ¿Se requiere algún sexo en particular? ¿Por qué?
8. ¿Cuánto se requiere de experiencia mínima?
9. ¿Cuál es el grado mínimo de estudios que se requiere para ejercer el puesto?
10. ¿Qué tipo de nacionalidad se requiere para este puesto?
11. ¿Cuál es el sueldo máximo que se debería pagar al ocupante de este puesto?
12. ¿Cuál es el sueldo mínimo que se debería pagar al ocupante de este puesto?

13. ¿Qué documentos se requieren para contratar a un candidato para el puesto de cajero?

14. Diga los horarios que se requieren para este puesto.

Puesto	Horario

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

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

___ Por obra determinada ___ Por tiempo determinado-eventual

___ Interés por el conocimiento ___ Otro. Especifique

17. ¿Qué cualidades intelectuales requiere?

___ Creatividad ___ Objetividad

___ Interés por el conocimiento ___ Respeto por la sociedad

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

___ Buen trato con los clientes ___ Trabajo en equipo

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

___ Iniciativa

___ Liderazgo y Motivación

___ Habilidades para entender y escuchar

___ Capacidad para trabajar bajo presión

___ Facilidad de palabra

___ Buena ortografía y redacción

___ Otros