



**UNIVERSIDAD MICHOCANA DE  
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**TEMA**

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LA PLANTA  
PURIFICADORA DE AGUA "ACUARIO".**

**TESINA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A**

**ROMÁN RAFAEL VÁZQUEZ LÓPEZ**

**ASESOR:**

**DRA. DORA AGUILASOCHO MONTOYA**

**MORELIA MICHOCANA A MARZO DE 2011**



## **Agradecimiento**

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su apoyo, amistad, animo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar donde estén o si alguna vez llegan a leer estas dedicatorias quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A mis padres. Porque gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de mis anhelos más grandes de mi vida, fruto del inmenso apoyo, amor y confianza que en mi se depositó y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente agradecido y a Dios a quien le debo la vida, por llenarme de salud y guiarme siempre por el camino del bien.

A quienes me han heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo: amor. A quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme en persona de provecho. A quienes nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo.

A ti Juan. No es fácil llegar, se necesita empeño, lucha y deseo, pero sobre todo apoyo como el que he recibido de ti durante todo este tiempo, que sin ti no hubiera logrado uno de mis mayores sueños en la vida. Ahora más que nunca te lo agradezco con mucho cariño, admiración y respeto.

Gracias por lo que hemos logrado.

A mis hermanos. Como una muestra de mi cariño y agradecimiento, por todo el amor y el apoyo brindado y porque hoy veo llegar a su fin una de las metas de mi vida, les agradezco la orientación y los consejos que siempre me han dado. Gracias.

A mis amigos. A todos mis amigos que han estado conmigo siempre en los momentos que más he necesitado de ellos, por haber compartido momentos de alegría, felicidad y de tristeza pero siempre juntos.

## **Análisis y descripción de puestos en la purificadora de agua “Acuario”**

### INDICE.

1. Introducción	05
2. Antecedentes	06
3. Objetivos	08

### **Capítulo I Introducción al análisis y descripción de puestos**

1.1 Conceptualización	09
1.1.1 Definiciones	09
1.1.2 Importancia	10
1.2 Enfoque del análisis de puestos	10
1.3 Utilidad del análisis y descripción de puestos	10
1.4 Análisis de puestos de trabajo	11
1.5 Descripción de puestos de trabajo	12

### **Capítulo II: Análisis y descripción de puestos**

2.1 Job description	13
2.2 Beneficios de un programa de análisis y descripción de puestos	19
2.3 Información necesaria para el análisis de puestos	19
2.4 Diferencia entre tarea y puesto	19
2.5 Análisis y descripción de puestos	20
2.6 Métodos para reunir información	20
2.7 Etapas del análisis de un puesto	23
2.8 Propósito	25
2.9 Usos de la información del análisis de puestos	25
2.9.1 Reclutamiento y selección	25
2.9.2 Compensaciones	25
2.9.3 Evaluación de desempeño	25
2.9.4 Capacitación	26
2.9.5 Asegurar la asignación completa de responsabilidades	26
2.10 Estructura	27
2.11 Pasos en el análisis de puesto	27

### **Capítulo III Métodos para reunir información sobre el análisis de puestos.**

3.1 Introducción	30
3.2 ¿Quién reúne la información sobre el puesto?	30
3.3 La entrevista	30
3.3.1 Ventajas y desventajas	31
3.3.2 Preguntas comunes	31
3.3.3 Normas para la entrevista	33
3.4 Cuestionarios	34
3.4.1 La utilización de entrevistas y cuestionarios	35
3.5 Observación	36
3.6 Formularios	36
3.7 Diario o bitácora del participante	37

### **Capítulo IV técnicas cuantitativas para el análisis de puestos**

4.1 cuestionario de análisis de posición	38
4.2 Procedimiento del departamento del trabajo (DT)	39
4.3 Análisis funcional del puesto	39

### **Capítulo V Descripción de puesto.**

5.1 Nombre del puesto	40
5.2 Sección de identificación del puesto	41
5.3 Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto	41
5.4 Sección de especificación del puesto	41
5.5 Problemas con las descripciones del puesto	42
5.6 Redacción de descripciones claras y específicas	42
5.7 Como redactar las descripciones de puestos	43
5.7.1 Identificación del puesto	43
5.7.2 Resumen del puesto	45
5.7.3 Relaciones	45
5.7.4 Responsabilidades y deberes	45
5.7.5 Autoridad	45
5.7.6 Criterios de desempeño	45
5.7.7 Condiciones de trabajo y ambiente	46

## **Capítulo VI Metodología**

### **Aplicación de caso practico**

6.1 Antecedentes	52
6.2 Misión	52
6.3 Visión	52
6.4 Organigrama	53
6.5 Métodos utilizados para la utilización de la información	53
6.6 Formatos	54
6.7 Resultados	67
6.8 Conclusiones y recomendaciones	99
6.9 Bibliografía	101

## **1. Introducción.**

El análisis de puesto desempeña un papel crucial en los intentos de las empresas por cumplir con la legislación para la igualdad en las oportunidades para el empleo. Las normas generales y las decisiones de la corte exhortan al empresario a realizar un análisis exhaustivo del puesto antes de analizar una herramienta de selección (como una prueba) para predecir el desempeño en el mismo. La razón principal es que un empleador debe poder mostrar que sus herramientas de selección y evaluación del desempeño están en realidad vinculadas en el rendimiento en el trabajo en cuestión; para esto se requiere un análisis completo de puesto que describa la naturaleza de esa posición. A continuación se presenta los métodos más populares para obtener la información para el análisis de puestos.

El presente trabajo se ha llevado a cabo con el propósito de señalar la importancia que tiene el llevar a cabo el análisis de puestos dentro de las pequeñas empresas ya que hoy en día es una herramienta muy útil dentro de ellas ya que determina la necesidades de las propias empresas con respecto a las características del personal que deberá de contratar en un futuro, así como también determina las capacidades y cualidades de los trabajadores que posee las empresas.

Esto es una herramienta muy útil hoy en día ya que las empresas que no cuenten con el personal con las características que el puesto requiere difícilmente podrá ser una empresa competitiva en el mercado, todo esto conlleva a elaborar un análisis y descripción de los puestos con que cuenta las empresas, para posteriormente darle un valor al puesto lo que generalmente se le conoce como valuación de puestos que es resultado del mismo análisis de puestos.

Es de saber que hoy en día el 97% de las empresas que existe en nuestro país está conformada por pequeñas y medianas empresas y solo el 3% lo forman las grandes empresas por eso es necesario adaptarse a los cambios tecnológicos, estratégicos, solo así podrán ser empresas que puedan competir con las demás empresas.

## **2. Antecedentes.**

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patronos. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el "padre" de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la GRH. Se substituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

### **3. Objetivos**

Conocer la función y la aplicación del análisis de puestos en las pequeñas empresas atendiendo al número de empleados.

Determinar las ventajas que se obtiene al llevar a cabo la aplicación de un análisis y descripción de puestos.

Comprobarle a la empresa y trabajadores los beneficios de la realización del análisis y descripción de puestos.

## Capítulo I: Introducción al análisis y descripción de puestos.

### 1.1 Conceptualización

#### Análisis del puesto.

En este primer apartado analizaremos algunos conceptos que han aportado muchos estudiosos de la administración, en este caso nos enfocaremos al análisis de puestos:

##### 1.1.1 Definiciones:

- *Gary Dessler define al análisis de puestos de la siguiente manera:* es el procedimiento por el cual se determina 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.
- *Fernández Ríos, J.C Sánchez (1997) mencionan lo siguiente:* Es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Este proceso consta de dos factores claramente identificables y diferenciados.
  1. Análisis de puestos de trabajo (APT)
  2. Descripción de puestos de trabajo (DPT)
  - *Descripción de Puestos:* lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto que es producto de un análisis de puesto.
  - *Especificaciones del puesto:* lista de los “requerimientos humanos” del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc., necesarias es otro producto del análisis de puesto.
- *Arthur, Sherman George Bohlander, Scoth Snell (1997)* señalan que el análisis de puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades.
- *Sin embargo Martha Alles (200)* menciona que el análisis de puestos es el procedimiento de reunir y analizar información sobre:
  - El contenido de un puesto (tarea a realizar);
  - Los requerimientos físicos;

- El contexto en que las tareas son realizadas;
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

### **1.1.2 Importancia**

- Conocer con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere.
- Organizar el trabajo de la empresa.

### **1.2 Enfoques del análisis de puesto.**

La definición sistemática y cuantitativa del contenido de los puestos, que proporciona el análisis de los mismos, es el fundamento para muchas de las prácticas de la ARH. Concretamente, este análisis sirve para justificar las descripciones de los puestos y otros procedimientos de selección de la ARH. Los enfoques del análisis de los puestos que se utilizan para reunir datos son varios y cada uno tiene ventajas y desventajas concretas. Cuatro de los métodos más populares son el análisis del puesto, el sistema de cuestionarios de análisis de puestos, el método de incidente, y el análisis computarizados de puestos.

### **1.3 Utilidad del análisis y descripción de puestos.**

Las funciones de dirección y organización se han especializado hasta tal extremo de todo los avances científicos que han tenido lugar, en las últimas décadas en disciplinas relacionadas directas o indirectamente con el comportamiento humano, han sido rápidamente incorporados por los profesionales más capaces y dispuestos a asumir el reto de hacer las cosas de otra forma, cosas que tiene que ver con la importancia personal y organizacional, la naturaleza y significado de variables.

Pero el análisis y descripción de puestos de trabajo, pese a su antigüedad, sigue constituyendo una de las herramientas básicas de organización, dirección y gestión. Es frecuente, sin embargo, que su utilización se limite a solo unos pocos ámbitos de actividad sin que alcance a entender cabalmente por qué se renuncia implícita o explícitamente a su completa explotación.

Varias son las razones que pueden explicar este uso limitado de los resultados del ADP:

1. Algunos profesionistas de la dirección lo califican como una técnica excesivamente rígida y trasnochada.

2. Los ADP se suelen realizar pensando en hacer un uso concreto y específico de los resultados y, cuando se los desea explotar con otra finalidad, la información disponible es suficiente.
3. Los analistas que llevaron a cabo el proceso general de análisis y descripción desconocían los objetivos que la dirección pretendía.
4. Los diversos usuarios del ADP no conocen la utilidad que esta información les puede ofrecer.
5. Más frecuentemente ocurre que la información derivada de un ADP requiere una permanente actualización. Si no se diseñan los mecanismos adecuados para su actualización automática, corremos el riesgo de olvidarnos temporalmente de su actualización y llegará un momento no lejano en el tiempo que la información de que disponemos no nos inspire confianza.

#### **1.4 Análisis de puestos de trabajo.**

Lo primero que hemos de tener presente a la hora de hablar de <<Análisis de puestos>> es el caso terminológico. Es común encontrarnos con expresiones como <<análisis de tareas>>, <<análisis de trabajo>>, <<análisis de puestos>>, <<análisis de posiciones>>, <<análisis de puestos de puestos y tareas>>. ¿Son todas estas expresiones equivalentes?

Considerando con cierto detalle las distintas definiciones anteriores podemos concluir que se refieren a una misma realidad que denominan de forma diferente. Desgraciadamente, la confusión para quien se inicia en esta actividad es todavía mayor por cuanto aún existen otros términos y expresiones (análisis de <<modulo>>, <<deber>>, <<subtarea>>, <<función>>, <<elemento>>, <<misión>>, <<trabajo>>, etc.) que en muchos casos aunque no siempre, vienen a significar lo mismo.

La razón de esta confusión se debe a que diferentes analistas asocian distintos niveles de especificidad con términos muy concretos. Quizá por ello, y con la intención de contribuir a la reducción de esta fuente sistemática de errores, confusiones y malentendidos, merece la pena dedicar un poco de atención a poner orden entre los términos que más frecuentemente se usan en nuestro contexto sociolaboral y establecer entre ellos las relaciones semánticamente correctas, aunque sé que la precisión académica acaba siendo superada por la fuerza de la realidad cultural, jurídica, laboral y profesional.

A modo de conclusión podemos establecer que el análisis de puestos de trabajo se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en

unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo al nivel de las operaciones, acciones, movimientos,... Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo.

### **1.5 Descripción de puestos de trabajo.**

Aunque tampoco no existe total acuerdo sobre la definición correcta de descripción de puestos de trabajo (DPT), es más fácil, sin embargo, llegar a una definición compartida. A continuación también se recogen algunas definiciones.

Las descripciones son excelentes fuentes de información sobre las tareas por cuanto <<recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que lo estuviera una lista de tareas original o preliminar>> (Gael, 1983).

<<descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollar. Es también el resultado de la investigación de puestos>> (Fertonani y Actis Grosso, 1978).

<<Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto>> (Bemis, Belemky y Soder, 1983).

## **Capítulo II: Análisis y descripción de puestos.**

### **Marco teórico.**

#### **Análisis y descripción de puestos (*Job description*)**

En este segundo apartado usted aprenderá:

- La importancia de la descripción y el análisis de puestos.
- Los beneficios de un buen programa de descripción de puestos.
- Los distintos métodos de descripción de puesto.
- Los pasos a seguir
- Que es la adecuación persona – puesto.
- La descripción por competencias.
- El teletrabajo y la especificación de puestos.

### **2.1 Job description**

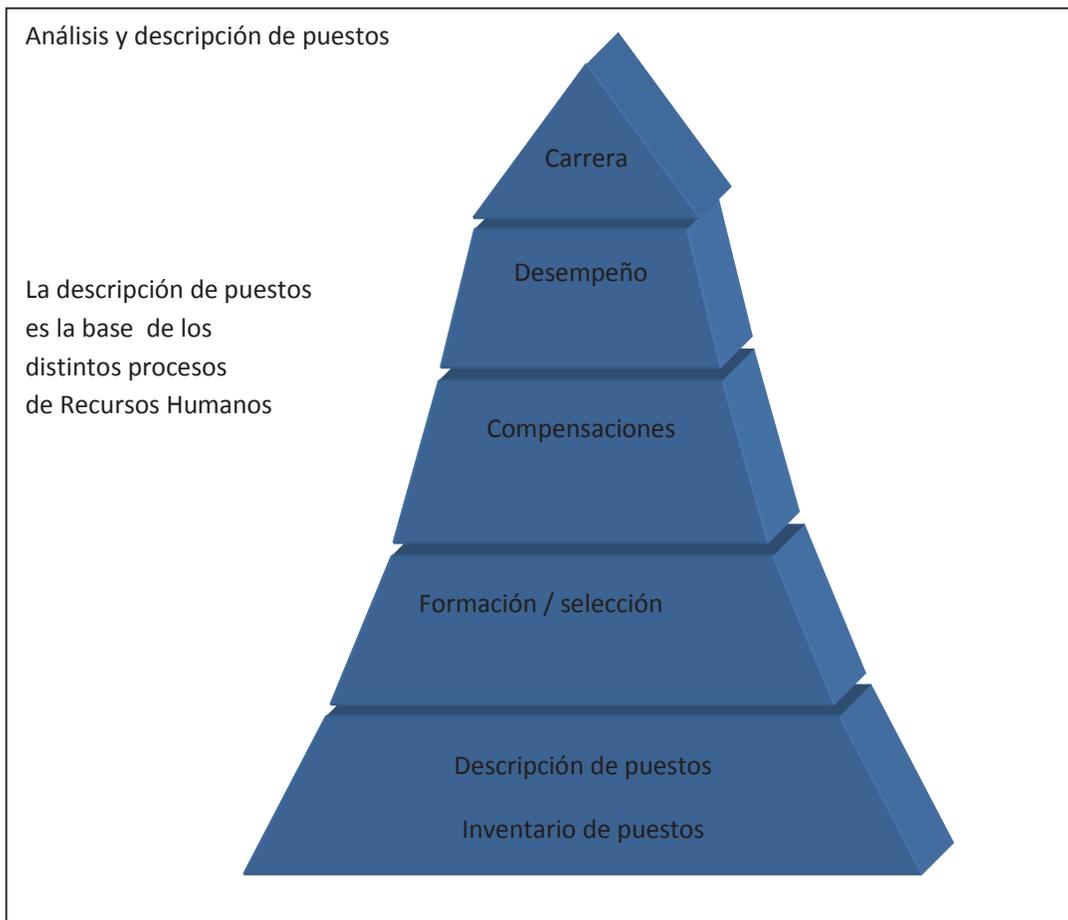
¿Por qué el subtítulo *Job description*? En nuestra especialidad, como en otras, existen jergas que incluyen el uso y abuso de palabras en inglés. Si en general trataremos de evitarlo, en este caso el uso del término en inglés es tan frecuente que posiblemente a muchos les resultaría “raro” su nombre en castellano.

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las ya estudiadas de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Cualquier sistema de gestión de Recursos Humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la compañía.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos:

- ❖ Reclutamiento y selección;
- ❖ Capacitación y formación;
- ❖ Compensaciones;
- ❖ Evaluación de desempeño;
- ❖ Desarrollo de carrera y planes de carrera;
- ❖ Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.



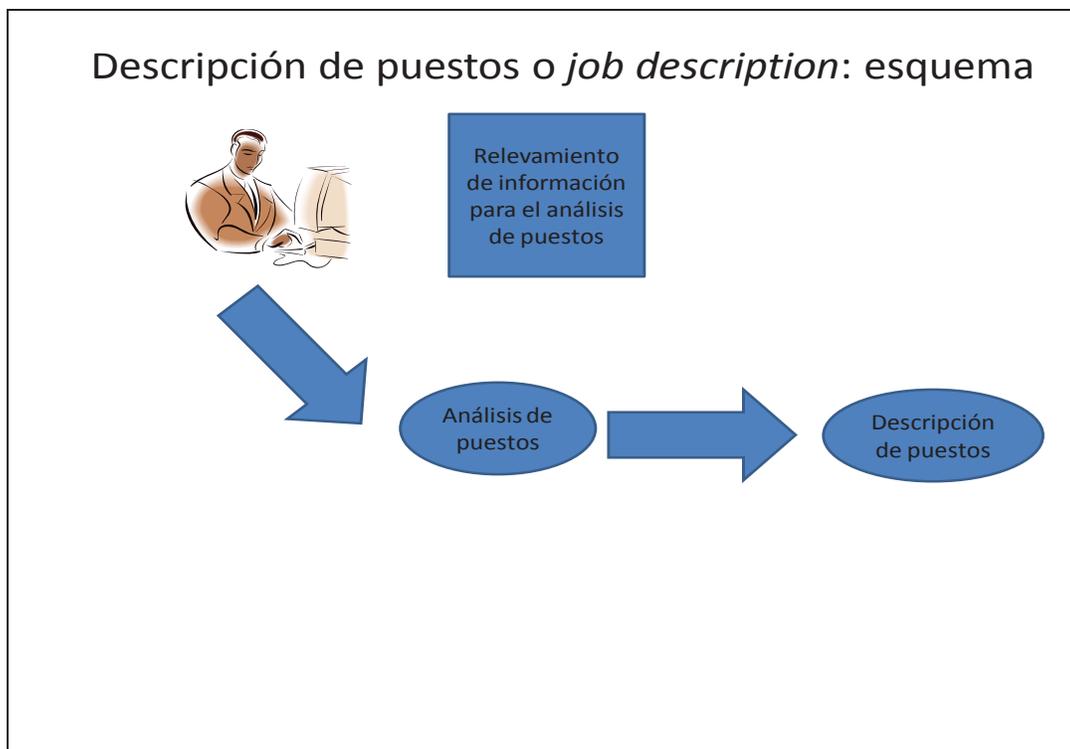
El contenido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado, de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencias requeridos respecto a conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

Concepto: el análisis, descripción y documentación de puestos una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

Esquema de la descripción de puestos;

Se parte del levantamiento de la información que luego será analizada, luego se confirma el levantamiento y finalmente se realiza la descripción del puesto, en general utilizando un formulario estandarizado.

En tres palabras: relevamiento – confirmación – descripción.



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.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea clasificar los puestos a relevar:

- Según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencia de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.

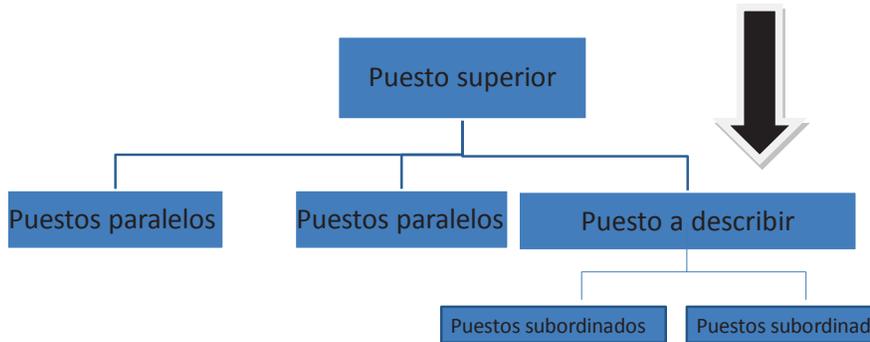
- Por la formación requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- por los recursos humanos que maneja.

Igualmente es importante definir, antes del relevamiento- y luego confirmarla durante el mismo – la relación entre los puestos: **puestos paralelos** y **puestos subordinados**.



En ocasiones esta relación no es muy clara, aunque se obtenga previamente un organigrama. Por ello será muy importante la confirmación durante el relevamiento de las reales relaciones entre los impuestos.

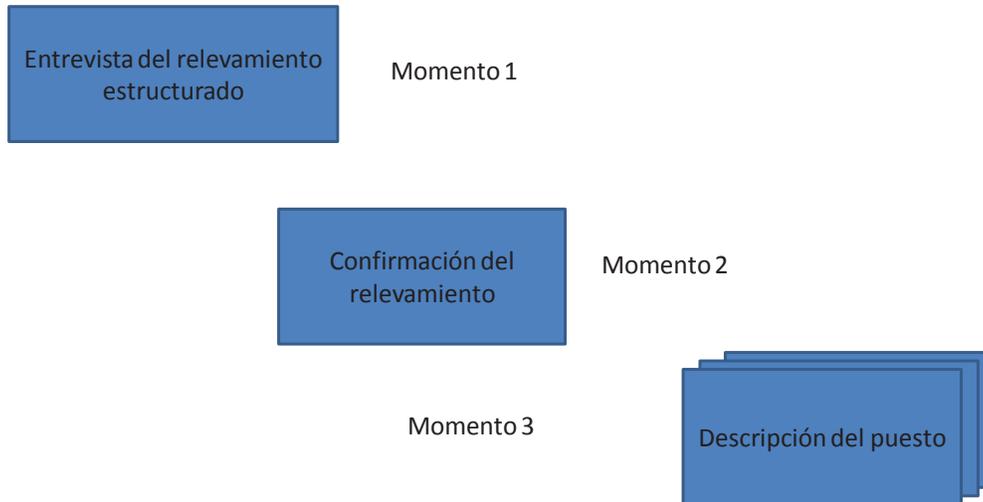
## Antes del relevamiento es importante definir la relación entre los puestos



Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

1. entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios es imprescindible.
2. confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente dicha.

## Tres partes del relevamiento



¿Cómo darse cuenta de que una compañía necesita mejorar la descripción de puesto?

Las siguientes son algunas pistas que indican la necesidad de revisar o describir si no se ha hecho ahora los puestos de una organización.

- ❖ Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- ❖ Empleados que no saben exactamente que se espera de ellos.
- ❖ Conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace cada tarea.
- ❖ Responsabilidades abiertas de modo que se dupliquen los esfuerzos.
- ❖ Selección y contratación de personas no calificadas para su trabajo.
- ❖ Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- ❖ Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

## 2.2 Beneficios de un programa de análisis y descripción de puestos.

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- ❖ Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- ❖ Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- ❖ Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- ❖ Define rendimiento estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- ❖ Es vital en los planes de sucesión.
- ❖ Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

## 2.3 Información necesaria para en análisis de puestos.

La descripción de puestos tiene varios momentos, como ya hemos visto, que se realimentan entre si para lograr el objetivo central. El análisis de puesto se hace a partir de la información relevada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis de puesto.

La información necesaria para realizar del análisis del puesto es:

- ❖ Actividad del puesto y comportamiento asociado.
- ❖ Estándares de rendimiento.
- ❖ Maquina u otros elementos necesarios.
- ❖ Condiciones laborales o contextos de la posición.
- ❖ Requerimientos de personalidad.

Por último, las descripciones de puestos – *Job description* – no hacen referencias a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

## 2.4 Diferencia entre tarea y puesto.

**Tarea:** conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.

**Puesto:** posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

## 2.5 Análisis y descripción puestos

- ❖ Indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto.
- ❖ Identifica:
  - qué se hace;
  - por qué se hace;
  - dónde se hace;
  - cómo se hace.

El análisis de puestos permite respondernos las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuáles son los puestos en la organización?
- ❖ ¿De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional?
- ❖ ¿Hasta qué punto empleados con KASs elevadas son compensados por hacer tareas de menor exigencia?
- ❖ ¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puestos?

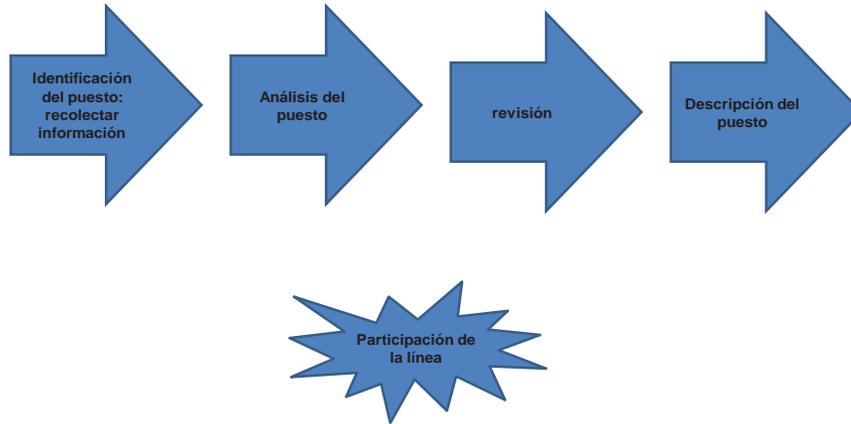
## 2.6 Método para reunir información

Método de descripción y análisis de puestos

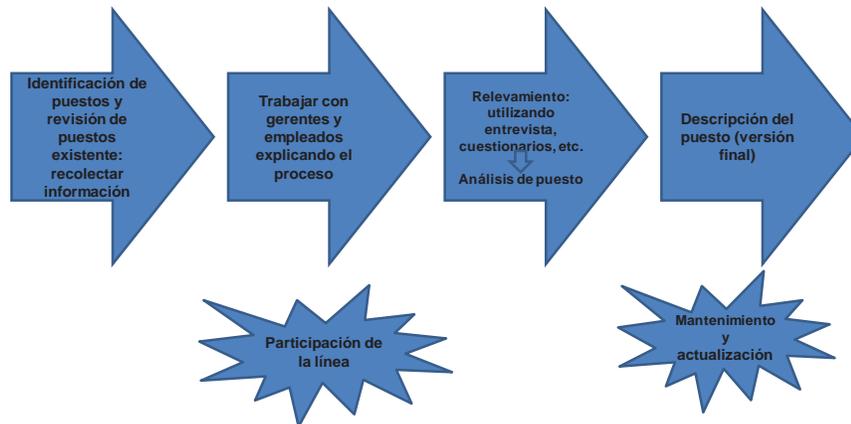
- ⇒ **Observación directa:** En los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
- ⇒ **Entrevista:** El analista entrevista al ocupante del puesto.
- ⇒ **Cuestionario:** El ocupante del puesto completa en cuestionario.
- ⇒ **Mixta:** Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

KASs: *knowlwdge* – *abilities* - *skills*: conocimiento – habilidades-capacidades/destrezas.

### Pasos en secuencia para una posición



### Pasos para una nomina o conjunto de puestos



¿Quién reúne la información para el análisis de puestos? Por lo general estas tareas están en manos de especialistas en recursos humanos con el apoyo indispensable del supervisor y el ocupante del puesto.

Otros paso necesarios: el análisis de puestos

En base en la información revelada se analizaran los aspectos más importantes, por ejemplo:

- ⇒ Identificación del puesto;
- ⇒ Trabajo a desempeñar;
- ⇒ Condiciones físicas;
- ⇒ Habilidades requeridas;
- ⇒ Conocimientos requeridos;
- ⇒ Requisitos especiales;
- ⇒ Responsabilidades.

### **Análisis del puesto**

**Identificación del puesto;**

**Trabajo a desempeñar;**

**Condiciones físicas;**

**Habilidades requeridas;**

**Conocimientos requeridos;**

**Requisitos especiales;**

**Responsable de \_\_\_\_\_**

## 2.7 Etapas del análisis de un puesto

Un programa de análisis de puestos incluye normalmente las siguientes etapas:

- 1) ***Etapas de Planeación:*** en esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos:

Determinación de los cargos que van a describirse: deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describirse e incluir sus características.

Elaboración del organigrama: al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.

Elaboración del cronograma de trabajo: especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis. El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad.

Es importante que el programa se introduzca en el departamento en que los supervisores y empleados estén más dispuestos a cooperar.

Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.

Selección de los factores de especificaciones: se realiza sobre la base de dos criterios,

- 1) Criterio de generalidad: abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos.
- 2) Criterio de variedad o diversidad: comprende los factores que deben variar según el cargo.

Dimensionamiento de los factores de especificaciones: Los factores de especificación constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.

Graduación de los factores de especificaciones: un factor de especificación se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación.

- 2) **Etapa de Preparación:** en esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades:

Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo: las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.

Preparación del material de trabajo: confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.

- Disposición del ambiente
- Recolección previa de datos

- 3) **Etapa de Ejecución:** en esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:

Recolección de los datos: el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.

- Selección de los datos obtenidos
- Redacción provisional del análisis

Presentación de la redacción provisional: Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.

Redacción definitiva del análisis

Presentación de la redacción definitiva del análisis: para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa.

## **2.8 Propósito**

- Asignación de tareas
- Requisitos para ocupar el puesto
- Alcance de responsabilidades y riesgos

## **2.9 Usos de la información del análisis de puestos.**

### 2.9.1 Reclutamiento y selección

El análisis del puesto proporciona información sobre y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto y la información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contratan.

### 2.9.2 Compensaciones.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto. También se verá que muchas empresas clasifican los puestos en categoría (como secretaria III y IV); el análisis del puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que se pueda ser clasificada.

### 2.9.3 Evaluación del desempeño

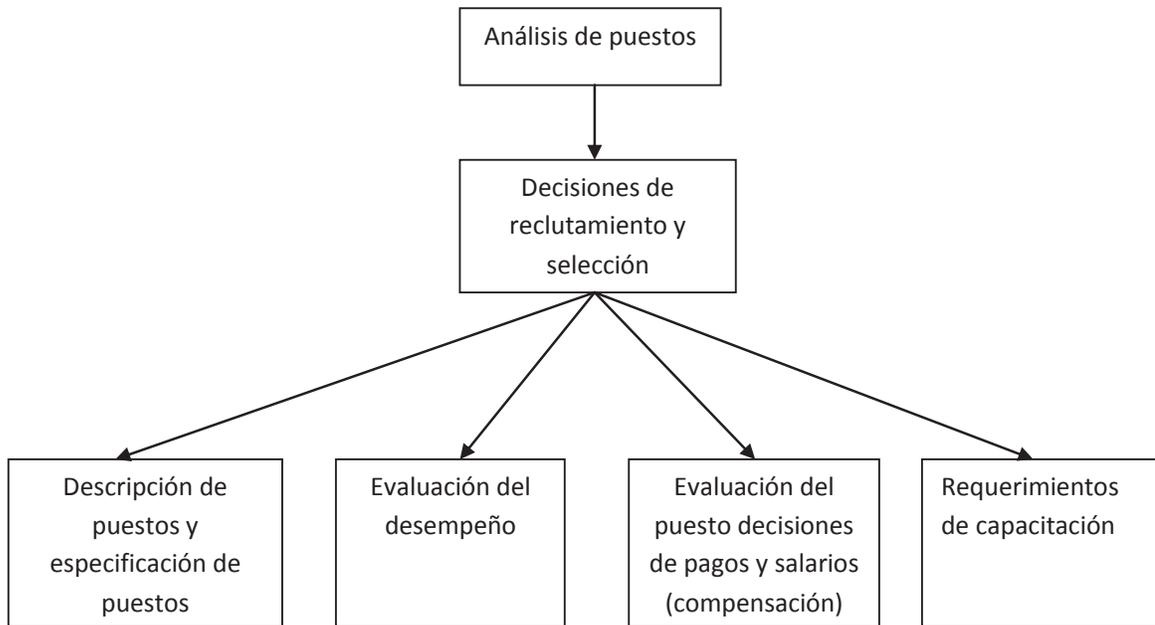
La evaluación del desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis del puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las actividades específicas que hay que realizar.

#### 2.9.4 Capacitación.

También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultante muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

#### 2.9.5 Asegurar la asignación completa de responsabilidades.

El análisis de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se tiene que realizar están en efecto asignadas en las posiciones específicas. Por ejemplo al analizar el puesto actual del gerente de producción de su compañía, podría encontrar que se reporta a si mismo como responsable de las docenas o mas de tareas específicas que incluyen la planeación de los programas semanales de producción, la compra de materias primas y la supervisión de las actividades diarias de cada uno de sus supervisores de línea. Sin embargo, hace falta alguna referencia al manejo de la materia prima o los inventarios del producto determinado. Al proseguir su investigación encontrara que ninguna de las otras personas de manufactura es responsable de la administración de los inventarios. Su análisis de puestos (basados no es sólo en lo que los empleados reportan como sus actividades, sino en su conocimiento del alcance de los puestos), ha identificado una tarea faltante que debe ser asignada. Las actividades faltantes se descubren con frecuencia mediante el análisis de puestos. Así, el análisis de puestos desempeña un papel en la solución de los problemas del tipo que surgirían si, por ejemplo, no hubiera alguien asignado al manejo de inventarios.



**Figura. 1 Usos de la información del análisis de puestos.**

### 2.10 Estructura

- Datos del puesto
- Descripción
- Requisitos
- Responsabilidad
- Condiciones

### 2.11 Pasos en el análisis de puesto.

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son los siguientes que a continuación mencionaremos:

- *Determine el uso de la información del análisis del puesto.* Empiece por identificar el uso que dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que reúna y la técnica que utilice para hacerlo. Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en que consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar a los empleados. Otras técnicas de análisis de puestos (como el cuestionario de análisis de opción que se describe posteriormente) no proporcionan la información específica para las descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones. Por tanto su

primer paso es determinar el uso de la información del análisis de puestos. Entonces podrá decidir cómo reunir la información.

- *Reúna la información previa.* A continuación, es necesario revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto.

*Los organigrama* Muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cual es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, debe mostrar quien reporta a quien y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

*Un diagrama de procesos* permite una comprensión mas detallada del flujo de trabajo que la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de procesos como el de la figura 2 muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado. En este caso, por ejemplo, se espera que el empleado de control de inventario reciba inventario de los proveedores, tome las solicitudes de inventario de los dos gerentes de planta y proporcione lo que le solicitan a estos gerentes, así como la información del estado de los estados de los inventarios actuales. Por ultimo, la descripción del puesto con que se cuenta, si existe puede ser un buen punto a partir del cual podría preparar una descripción revisada del puesto.

- *Seleccione posiciones representativas para analizarlas.* Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares para analizar y toma demasiado tiempo el análisis de puestos, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.
- *Reúna la información del análisis de puestos.* el siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empelados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo). Para esto debe utilizarse uno o más de las técnicas de análisis de puestos.
- *Revise la información con los participantes.* El análisis de puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. El verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y

si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de “revisión” puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

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

- 3 *Conclusión.* Cuando se termina el análisis de puestos se cuenta con descripciones y especificaciones de calidad, la organización puede aprovechar esta información para diseñar o rediseñar los puestos de manera que los elementos, deberes y tareas se dirijan a alcanzar la satisfacción y el desempeño de tareas.

El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio. Cuando se determina, el análisis de puestos este da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del resultado de veinte o treinta tareas o actividades individuales. Los gerentes de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos, como el desarrollo de los criterios de de evaluación de desempeño o el contenido de las lecciones de capacitación. El propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

Las descripciones y especificaciones de puestos desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre administración de recursos humanos. Estas decisiones podrán abarcar cualquiera de las funciones de recursos humano, desde reclutamiento hasta despido.

## **Capítulo III: Métodos para reunir información sobre el análisis de puestos.**

### **3.1 Introducción**

Una vez que se reunido la información previa y que ha sido identificado el puesto que analizara, el siguiente paso es obtener la información sobre los deberes, responsabilidades del puesto. Existen varias técnicas que usted puede utilizar para reunir estos datos de la cuales las mas importantes serán analizadas en esta sección. En la práctica es posible utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnica que se aplique mejor a sus propósitos; por tanto, una entrevista podría ser adecuada para elaborar una descripción del puesto, mientras que el cuestionario de análisis de posición que estudiaremos es más apropiado para determinar el valor de un puesto con fines de compensación.

### **3.2 ¿Quién reúne la información sobre el puesto?**

La obtención de los datos para el análisis de puestos requiere por lo general de un especialista en recursos humanos, el ocupante del puesto y su supervisor. El especialista (como el gerente de recursos humanos, un analista de puestos o un consultor) podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto. El supervisor y el empleado participaran también, quizás llenando cuestionarios en los que se enlisten las actividades del subordinado. Tanto el supervisor como el trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes. Por tanto, el análisis de puesto suele implicar un esfuerzo común entre el especialista, el supervisor y el trabajador.

### **3.3 La entrevista**

Existen tres tipos de entrevista que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevistas con uno y mas supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se están analizando. La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realizan un trabajo similar o idéntico, ya que de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión del grupo; si no es así, es necesario supervisar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma ya que existe una tendencia a mal interpretar esta entrevista como “evaluación de eficiencia”. Cuando se da el caso los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos a los de sus subordinados.

### **3.3 1 Ventajas y desventajas**

La entrevista es tal vez el método más ampliamente para determinar los deberes y responsabilidades de un puesto; su uso generalizado refleja sus muchas ventajas. Además, entrevistar al trabajador permite a la persona detectar actividades y comportamientos que de otra forma podrían no salir a la luz. Por ejemplo, las actividades importantes que solo ocurren en ocasiones o la comunicación informal (entre digamos, un supervisor en producción y el gerente de ventas) que no aparecen en el organigrama, podrían ser detectadas por un entrevistador hábil. Además, una entrevista puede ofrecer la oportunidad de explicar los objetivos y resultados de análisis de puestos y permitir al entrevistador dar a conocer desacuerdos o puntos de vista que de lo contrario no llegaría a oídos de la gerencia. Una entrevista es también una forma relativamente sencilla y rápida de obtener la información.

El problema principal de esta técnica es la deformación de la información, ya sea debido a una falsificación directa o a un malentendido involuntario. El análisis del puesto, es con frecuencia el prelude a un cambio de la remuneración de terminada para un puesto. Por tanto, en ocasiones el personal lo considera como una evaluación de desempeño que podría (y a menudo sucede) afectar se sueldo. Es por ellos que los empleados tienden a exagerar ciertas responsabilidades a tiempo que minimizan otras. De ahí que obtener información valida pueda ser un proceso lento y penosa.

### **3.3.2 Preguntas comunes.**

A pesar de sus inconvenientes, las entrevistas son muy utilizadas. Las preguntas que se formulan con más frecuencia son:

¿Qué puesto ocupa?

¿Cuáles son los principales deberes de su puesto?

¿Qué hace exactamente el ocupante del puesto?

¿En qué lugares diferentes trabaja?

¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad y (cuando sea adecuado) certificación y permiso?

¿En qué actividades participa?

¿Cuáles son las responsabilidades y deberes del puesto?

¿Cuáles son las exigencias básicas o criterios de desempeño que caracterizan el trabajo?

¿En qué consisten exactamente sus actividades?

¿Cuáles son sus responsabilidades?

¿Cuáles son las condiciones de trabajo y de ambiente en el que se desarrolla?

¿Cuáles son las exigencias físicas del puesto? ¿Y las exigencias emocionales y mentales?

¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad?

¿Existen peligros y condiciones de trabajo poco comunes a las que este expuesta?

Una ayuda para este análisis es responder a preguntas tales como:

¿Cuáles son las principales razones de la existencia del puesto?

¿Qué resultados se esperan del puesto?

¿Cuáles son las tareas claves?

¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto? (en el manejo de recursos financieros, para incorporar o desvincular información, etc.).

¿Qué niveles de presupuesto maneja?

¿Qué cantidad de personal le reporta?

¿Qué competencias personales y técnicas son necesarias para desempeñar con éxito la función descrita?

### 3.3.3 Normas para la entrevista.

Hay varios aspectos que deben tenerse en consideración cuando se realiza una entrevista de análisis de puesto. Primero, si se trabaja en un análisis de puesto, la persona que lo haga y el supervisor deben trabajar juntos para identificar a los empleados que sepan más sobre el mismo, así como que aquellos que podrían ser más objetivos en la descripción de sus deberes y responsabilidades.

Segundo, se debe establecer rápidamente un ambiente de cordialidad con el entrevistado conocer su nombre, hablarle en un lenguaje fácil de entender, comentar en forma breve el propósito de la entrevista y explicarle como fue que esa persona resulto elegida para responderla.

Tercero, es necesario seguir una guía estructurada o lista de verificación, en la que se incluya las preguntas y se tenga espacio para las respuestas. Esto asegura que se identificaron previamente las preguntas importantes y que todos los entrevistadores (si hay más de uno) hacen todas las preguntas requeridas. Sin embargo es necesario asegurarse de que el empleado tenga cierta libertad para responder y que haya algunas interrogantes abiertas como: "¿hubo algo que no quedo cubierta con nuestras preguntas?".

Cuarto, cuando las actividades no se realizan con regularidad por ejemplo cuando el trabajador no desempeñe el mismo trabajo una y otra vez a lo largo de un día se le debe que haga se le debe pedir que haga una lista de sus deberes en orden de importancia así como la frecuencia con que los realiza. Eso asegura que las actividades cruciales que se efectúan con poca frecuencia como los deberes ocasionales de una enfermera en la sala de emergencia no se pasen por alto.

Por último, al término de la entrevista es necesario revisar y verificar los datos. Normalmente se consiguen repasando la información con el supervisor inmediato del trabajador y con el empleado mismo.

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 cargo.
- ⇒ Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente por qué se realiza la entrevista, sin confundirla con otro tipo de reuniones. Recuerde que es necesaria la colaboración de todos los involucrados.

Es igualmente importante el modo en que se formulan las preguntas: concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breve, preguntar una sola cosa por vez, etc.

Usar un formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas; usted puede tenerlo en la mano y seguir su ordenamiento. A diferencia de la selección, en la que se evalúa a las personas y ellas se sienten evaluadas, en este tipo de entrevistas usted y el que ocupa el cargo solo deben describirlo; no hay evaluado ni evaluador.

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. En ocasiones, tareas poco relevantes ocupan un espacio importante en el relato y se describen en breves palabras tareas de alto impacto para la organización.

### **3.4 Los cuestionarios.**

Constituyen otro método para obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su puesto.

Un esquema basado solamente en cuestionarios es de mucho menor coste que el basado en entrevistas. Por otra parte, si está bien administrado le brindara información. Otro método eficaz de obtener información para el análisis de puesto es pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionaos con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. es un extremo, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructurada. Cada empleado recibe un inventario de quizás cientos de tareas o deberes específicos (como “cambiar y cortar cable”) y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y, si es así, cuanto tiempo le toma. Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al empleado que “describa las actividades principales de su puesto”. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos dos extremos. Como se ilustra en la figura 3, en un cuestionario suele típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas (“referentes, por ejemplo, a la experiencia previa requerida).

Ya sea estructurado o no estructurado, cualquier cuestionario tiene ventajas y desventajas. Un cuestionario es, primero, una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleado. Por otra parte, el desarrollo y prueba del cuestionario (tal vez para asegurarse de que los trabajadores entienden las preguntas) pueda ser un proceso costoso y tardado. Por tanto, los costos de desarrollo potencialmente más elevado tienen que ser ponderados frente al tiempo y costoso que se ahorraría al no tener que entrevistar a muchos empleados.

### **3.4.1 La utilización de entrevistas y cuestionarios**

Ya hemos explicado ambas técnicas. En ocasiones se pueden utilizar en forma combinada

Adecuación personal – puesto

Como paso final de la descripción, debe analizarse la adecuación de la persona al puesto.

Para ello debe incluirse en el análisis de perfil del empleado que deliberadamente se ha dejado fuera del proceso hasta este puesto.

En base al perfil del puesto y al perfil de la persona se podrá analizar la adecuación de la persona al puesto.

Los mapas y planes de carrera se confeccionan y analizan a partir de la descripción de puestos.

No obstante estas preguntas, por lo general la mayoría esta de acuerdo en que las entrevistas mas fructíferas siguen un formato estructurado o una lista de verificación. El cuestionario de análisis de puestos que se presentan en la figura 3 incluye una serie de preguntas detalladas respecto a temas como el propósito general del puesto; responsabilidades de supervisión, y responsabilidades del puesto; y la educación, experiencia y actitudes necesarias. Un formulario como este también puede ser utilizado por un análisis de puestos para reunir información por medio de la observación del trabajo que se esta realizando o mediante la administración de un cuestionario, dos métodos que se explicaran más adelante.

### **3.5 Observación.**

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Ejemplo de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamble y de contabilidad. Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar (abogados, ingenieros del diseño) o si con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias. La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. (el ciclo es el tiempo que le lleva realizar el trabajo; puede ser un minuto para un empleado de línea de ensamble o una hora, un día o más para trabajos complejos.) en este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador. Es necesario alentar a la persona a que aclare los puestos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se haya observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo. Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. Esto a su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

Este método puede ser útil cuando una tarea que pueda ser observable es realizada por una persona manos calificada para llenar cuestionarios, por ejemplo tareas de limpieza o de fábrica.

No parece ser un método adecuado para otras posiciones.

### **3.6 Los formularios.**

Principales ítems de un formulario de análisis de puestos:

- ⇒ Título del puesto, división, sector o gerencia.
- ⇒ Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y deferentes contenidos.
- ⇒ Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- ⇒ Capacidades y requisitos educacionales.
- ⇒ Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o la comunidad.

- ⇒ Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- ⇒ Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta herramienta, etc.
- ⇒ Preparado por; aprobado por; fecha.

Al final del capítulo incluimos algunos ejemplos para que el lector tenga conocimiento lo que debe contener cada uno de estos conceptos de que estamos hablando.

### **3.7 Diario o bitácora del participante.**

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o lista de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice (así como el tiempo) en la bitácora. Esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se complementa con entrevistas posteriores con el trabajador y su supervisor. El empleado, por supuesto, puede tratar de exagerar algunas actividades y minimizar otras. Sin embargo, la naturaleza detallada y cronológica de la bitácora tiende a compensarlo.

En resumen, entrevistas, cuestionarios, observación y bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos. Todos ofrecen información real sobre lo que los empleados hacen. Por tanto, se les puede utilizar para elaborar las descripciones del puesto.

## **Capítulo IV Técnicas cuantitativas para el análisis de puesto.**

Aunque en la mayoría de las empresas se utilizan entrevistas, cuestionarios, la observación o diarios y bitácoras para reunir datos para el análisis de puestos, algunas veces los métodos narrativos son los más apropiados. Por ejemplo, cuando la intención es asignar un valor cuantitativo a cada puesto para que pueda ser comparado con otros para fines de salario, lo mejor sería un enfoque más cuantitativo en el análisis. Tres métodos cuantitativos populares son el cuestionario de análisis de posición, el enfoque del departamento de trabajo y el análisis funcional del puesto.

### **4.1 Cuestionario de análisis de posición.**

El cuestionario de análisis de posición (CAP) es un cuestionario muy estructurado para el análisis de puesto. Un analista de puesto llena el CAP es decir, un apersona que debe estar familiarizada con el empleo en particular por analizar. El CAP contiene 194 elementos. Como se ve en la figura 4, cada uno de estos 194 elementos (tales como materiales escritos) representan un elemento básico que podría o no desempeñar un papel importante en el puesto. El analista de puestos decide si el elemento es importante para esa posición y en que medida. En la figura 4, por ejemplo, los materiales escritos recibieron una calificación de 4, lo que indica que dichos materiales (como libros, informes, notas de oficina, etc.) desempeña un papel considerable para el puesto.

La ventaja del CAP es que ofrece una calificación cuantitativa o perfil de cualquier empleo en términos de la forma en que se clasifica ese puesto en cinco dimensiones básicas:

1. Tener responsabilidades de toma de decisiones/comunicaciones/sociales.
2. Desempeñar actividades que requieran capacidad.
3. Mantenerse físicamente activo.
4. Operar vehículos/equipo.
5. Procesar información.

Como resultado, la fuerza real del CAP está en la clasificación de los puestos.

En otras palabras, este método permite asignar una calificación cuantitativa a cada posición con base en sus características de toma de decisiones, actividades que requieran aptitudes, actividad física, operación de vehículos/ equipo y procesamiento de información. Por tanto, se pueden utilizar los resultados del CAP para comparar los puestos y decir, por ejemplo, cuales de ellos son más exigentes. Esta información

puede utilizarse mas adelante para determinar los niveles de honorarios o sueldo para cada puesto.

#### **4.2 Procedimiento del departamento del trabajo (DT)**

El núcleo de este análisis de puesto del departamento de trabajo consiste en calificar a cada posición en términos de lo que un empleado hace con respecto a datos, personas y cosas.

El procedimiento básico es como sigue, con un conjunto de actividades básicas o “funciones del trabajador” describe lo que un empleado puede hacer con los datos, las personas y las cosas. Con respecto a los datos, por ejemplo, las funciones básicas incluyen la síntesis, la coordinación y el copiado. Con respecto a las personas incluyen la orientación, la negociación y la supervisión. Con respecto a las cosas las funciones básicas incluyen la manipulación, la atención y el manejo.

#### **4.3 Análisis funcional del puesto.**

Este método se basa en el enfoque de DT pero ofrece información adicional con respecto a las tareas, objetivos y requerimientos de capacitación del puesto.

El análisis funcional de puesto difiere del método DT en dos sentidos. Primero, el análisis funcional califica al puesto no sólo de acuerdo con los datos, las personas y las cosas, sino además en las siguientes cuatro dimensiones; la medida en que es necesario aplicar el razonamiento y el juicio para desempeñar la labor; la habilidad matemática requerida para su desempeño y las facilidades de idioma necesarias para hacer el trabajo. Segundo, el análisis funcional del puesto también identifica los estándares de desempeño y las necesidades de capacitación. La realización de un análisis de puesto que utiliza el análisis funcional de puesto le permite responder a la pregunta: “para realizar esta tarea y satisfacer los nuevos criterios, ¿qué capacitación requiere el trabajador?”

## **Capítulo V: Descripción del puesto**

En este capítulo analizaremos la descripción de puesto que no es otra cosa que uno de los resultados que podemos obtener del análisis de puestos.

Una descripción del puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo, la mayoría contiene al menos tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones. Si las especificaciones del puesto no se preparan por separado, por lo general se establecen en la sección de conclusiones. En el primer apartado Administración de Recursos Humanos se describe el puesto de asistente de personal. Esta descripción muestra, incluye las obligaciones y especificaciones del puesto y debe satisfacer la mayor parte de las necesidades de información de los gerentes que han de reclutar, entre visitar y orientar a un nuevo empleado.

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarnos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarle los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Asimismo, establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido.

### **5.1 Nombre del puesto**

La sección del nombre del puesto es importante por varias razones. Primero, tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado. Por ejemplo “ingeniero de sanidad” es mas atractivo “recolector de basura”. Segundo, de ser posible, el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. Es obvio que títulos como “ingeniero” dan una idea de la naturaleza de las obligaciones del puesto que suponen estos puestos. El nombre también debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional. Por ejemplo, un “ingeniero junior” indica que este puesto tiene un nivel menor que el de “ingeniero sénior” otros nombres que indican que el puesto relativo dentro de la jerarquía organizacional son los de “ayudante de soldador” y “asistente de laboratorio”.

## **5.2 Sección de identificación del puesto.**

Por lo general, en una descripción del puesto la sección de identificación del mismo viene a continuación del título. Incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción. A veces también contiene un número de nomina o código, la cantidad de personas que lo desempeñan, cuántos empleados hay en el departamento donde se localiza y el número de código del catálogo de puestos.

## **5.3 Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto.**

Los enunciados que se refiere a las obligaciones del puesto suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el peso o valor de cada obligación. Por lo general, pero no siempre, es posible medir el peso específico de una obligación mediante la cantidad de tiempo que se le dedica. Estas cláusulas deberán acentuar las responsabilidades que suponen todas obligaciones y los resultados que se han de alcanzar. Asimismo, es una práctica generalizada indicar las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar el puesto. Recuerde, la sección de las obligaciones del puesto se debe sujetar a la ley y sólo debe enumerar las funciones esenciales del puesto que se tendría que desempeñar.

## **5.4 Sección de especificación del puesto.**

Según se afirmó antes, las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción del puesto se reúnen en la especificación del mismo. Por lo general, esta abarca dos áreas:

- La habilidad necesaria para realizar el trabajo
- Las demandas físicas que impone el puesto.

Las habilidades adecuadas para un puesto incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales. Las demandas físicas se refiere a cuanto hay que caminar, estar de pie, estirarse, levantar pesos o hablar par desempeñar el puesto. Asimismo, la condición del entorno físico y los peligros potenciales también se encuentran entre las exigencias físicas del puesto.

## **5.5 Problemas con las descripciones del puesto.**

Los gerentes consideran que las descripciones del puesto son una valiosa herramienta para las funciones de administración de recursos humanos. No obstante, con frecuencia se asocian varios problemas con estos documentos, entre los que se incluyen los siguientes:

1. Si están mal redactadas esto es, usan términos vagos en lugar de específicos, proporcionan poca guía para el ocupante del puesto.
2. A veces no se actualiza al cambiar las obligaciones o especificaciones.
3. Quizá trasgredan la ley al contener especificaciones que no se relacionan con el éxito en el puesto.
4. Pueden limitar el alcance de las actividades del ocupante del puesto y reducir la flexibilidad de la organización.

## **5.6 Redacción de descripciones claras y específicas.**

Al redactar una descripción del puesto, es esencial utilizar enunciados concisos, directos y sencillos. Debe eliminarse las palabras y frases innecesarias. Por lo general, las oraciones que describen las obligaciones del puesto comienzan con un verbo en presente y el sujeto implícito es el empleado que realiza el trabajo. Los términos “a veces, en ocasiones” y otros similares sirven para describir obligaciones que se realiza de vez en cuando. El término “puede”, u otros similares, se utiliza en relación con las tareas que sólo realizan algunos trabajadores.

Incluso aunque estén escritas, las descripciones y especificaciones del puesto pueden ser vagas. Para consternación de muchos patrones, el entorno legal estadounidense ha creado lo que podría llamarse la “era de lo específico”. Los lineamientos federales y las decisiones judiciales exigen que los requerimientos específicos de desempeño de un puesto se base en criterios válidos relativos al mismo. Las decisiones de personal que involucra a solicitantes y empleados basados en criterios vagos o que no se que relaciona con el puesto cada vez se cuestiona mas. En especial, los gerentes de empresas pequeñas en que los empleados pueden desempeñar muchas tareas distintas deben preocuparse por la redacción de las descripciones específicas del puesto.

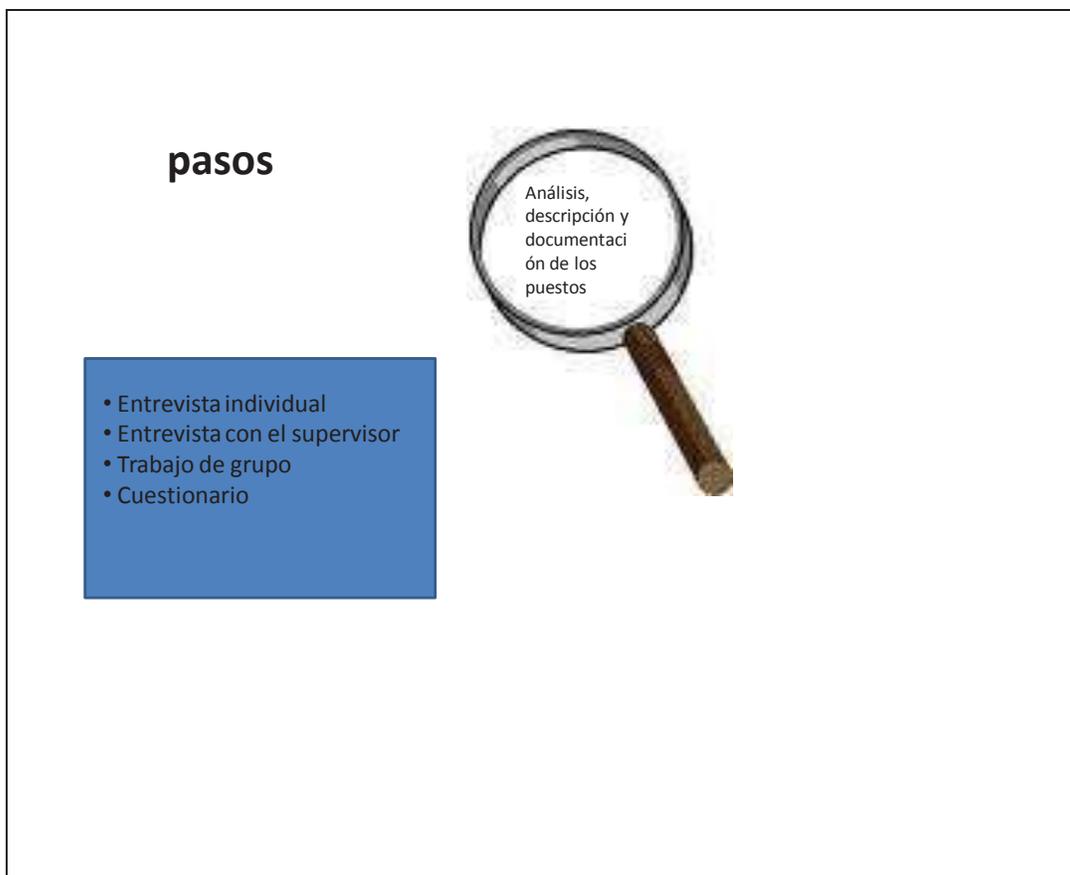
Los gerentes pueden considerar que la redacción de descripción de puestos es un proceso tedioso que los distrae de otras responsabilidades de supervisión. Por fortuna, existen paquetes de software que simplifican esta tarea que consume mucho tiempo aunque es muy necesaria en un programa se brinda al usuario una biblioteca inicial de

mas 2500 descripciones preparadas del puesto. Dado que el programa trabaja de manera muy similar a un procesador de texto, es posible borrar, insertar o modificar la descripción de acuerdo con las demandas del usuario. Es posible encontrar varios paquetes de software en revistas especializadas en recursos humanos, como HRMagazine, personnel y Workforce (antes Personnel Journal).

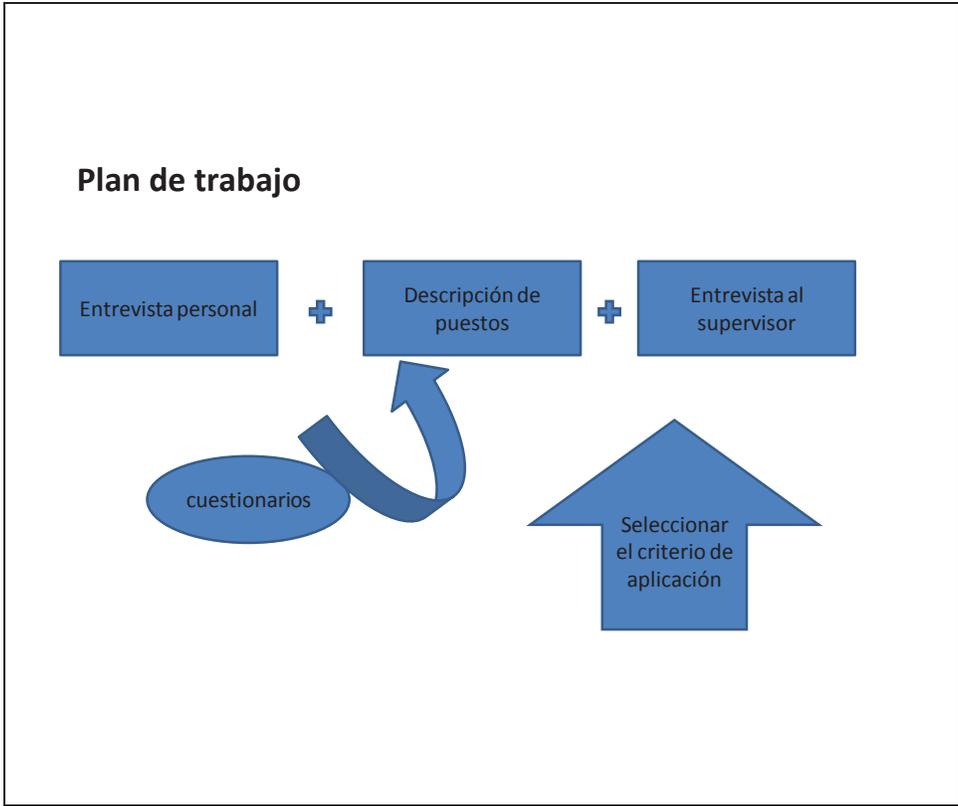
## 5.7 Cómo redactar las descripciones de puestos.

### 5.7.1 Identificación del puesto

Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.



No puede utilizarse diferentes nombres para puestos similares; si los gerentes son de igual nivel no puede llamar a unos gerentes divisionales, a otros gerentes partametales y a otros solamente gerentes.



El código del puesto deberá servir para identificarse rápidamente a los distintos puestos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de IT (información y tecnología), etc.

Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato, y también la fecha, para hacer costar el momento en que se escribió la descripción del puesto.

<b>Descripción del puesto</b>		
Título del puesto		Código
Fecha		División
Escrito por		Procesado por
Aprobado por	Grado	Puntos
Título del supervisor inmediato		Nivel de salario

### **5.7.2 Resumen del puesto**

Como su nombre lo indica, debe ser breve; solo se detallan las actividades principales, por ejemplo:

*Dirige todas las operaciones de la sucursal Salta, supervisa a su personal e informa sobre los resultados.*

*Es responsable por la compra de todos los productos denominados frio negativo para todas las tiendas de su zona.*

Nunca deben incluir en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como “otras responsabilidades”; si estas existen, deben detallarse.

### **5.7.3 Relaciones**

Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:

- ⇒ Reporta a ;
- ⇒ Supervisa a;
- ⇒ Trabaja con (nombres del puesto)
- ⇒ Fuera de la compañía: por ejemplo proveedores, clientes, autoridades o asesores como abogados, auditores y otros consultores.

### **5.7.4 Responsabilidad y deberes.**

Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias carillas. Aunque se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año para el cierre del balance.

### **5.7.5 Autoridad**

En esta sección se debe definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

### **5.7.6 Criterios de desempeño**

Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, qué se espera del empleado: que cumpla con todo lo específico de la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes. En las tareas factibles de alguna

cuantificación es más sencillo; debería de tratar de encontrarse una variable indicativa. Esta y otras razones son las que aconsejan la participación de especialistas en procesos de definición y preparación de las descripciones de puestos.

Ejemplos:

Responsabilidad: cumplir con el programa de producción.

1. Producir equis toneladas de producto por día/semana/mes.
2. Estándar de calidad: porcentaje de rechazo
3. Horas extras autorizadas: porcentaje del total

### 5.7.7 Condiciones de trabajo y ambiente.

En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero si puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.

**Otras condiciones:** incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

<p style="text-align: center;"><b>Descripción del puesto</b></p> <p><b>TITULO DEL PUESTO:</b> <i>asistente administrativo.</i></p> <p><b>Departamento:</b> <i>Marketing.</i></p> <p><b>Resumen del puesto</b></p> <p><b>Tareas y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Tomar y transcribir notas.</i></li><li>▪ <i>Organizar reunión.</i></li><li>▪ <i>Recibir y hacer llamadas telefónicas.</i></li><li>▪ <i>Preparar informes.</i></li></ul> <p><b>Requisitos educacionales</b> _____</p> <p><b>Relaciones internas</b> _____</p> <p><b>Cualidades necesarias:</b> <i>habilidad verbal, habilidad par realizar cálculos simples.</i></p> <p><b>Competencias:</b> <i>habilidad para realizar varias tareas, a menudo cambiando de asignaciones sin previo aviso</i></p> <p><b>Preparado</b> <b>por:</b> _____ <b>fecha</b> _____</p>
---

**También es necesario señalar otro punto de vista muy importante acerca de la descripción de puesto que a continuación se describe.**

Una descripción del puesto es una definición escrita de un puesto y de que hace el trabajador, como lo hace y bajo que condiciones se realiza el trabajo. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otras; sin embargo, la mayoría contiene secciones acerca de:

1. Identificación del puesto.
2. Resume del puesto.
3. Relaciones, responsabilidades y deberes.
4. Autoridad
5. Criterios de desempeño
6. Condiciones de trabajo.
7. Especificaciones del puesto.

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para el patrón. Desde el punto de vista de los empleados pueden ayudarlos a conocer la obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del patrón, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerente y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Así mismo, establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido.

**Resumen del puesto.**

El resumen del puesto debe describir la naturaleza general del puesto listando solo sus funciones o actividades principales. Por tanto (como en la figura 3.8), el supervisor de procesamiento de datos “dirige la operación de todo el procesamiento de datos así como el control y los requerimientos de preparación de datos de los mismos. Desempeña otras asignaciones cuando se requieren”. Para el trabajo de gerente de materiales, el resumen podría señalar que “el gerente de materiales compra a los mejores precios regula la entregas, almacena y distribuye todo el material necesario en la línea de producción”. El supervisor de correo “recibe, clasifica y entrega adecuadamente toda la correspondencia que entra y maneja todo el correo que sale incluyendo el sellado correcto y a tiempo de esa correspondencia”.

Evite incluir declaraciones generales tales como “desempeña otras asignaciones con forme se requiera”. Una declaración así puede dar a los supervisores mas flexibilidad

al asignar las responsabilidades; sin embargo, algunos expertos afirman inequívocamente que “un elemento que se encuentra con frecuencia y que nunca debe incluirse en una descripción de puesto en una cláusula abierta como podría ser otras responsabilidades, con forme se asigne, ya que este deja abierta la naturaleza del empleo y la persona que se necesita para ocuparlo.

### **Relaciones.**

La declaración de las relaciones muestra las interacciones del empleado con otras personas y fuera de la organización, y podría ser como sigue para un gerente de personal.

*Reporta a:* vicepresidente de relaciones con el personal.

*Supervisa a:* los empleados de recursos humanos al administrador de prueba, al director de relaciones laborales y a una secretaria.

*Trabaja con:* todos los gerentes de departamento y la gerencia ejecutiva.

*Fuera de la compañía:* con agencias de personal, empresas de reclutamiento ejecutivo, representantes sindicales, oficinas de empleos federales y estatales y diversos vendedores.

### **Responsabilidades y deberes.**

Se debe utilizar otra sección para presentar un alista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto. Como en la figura 3.8, cada uno de las responsabilidades del caso del puesto debe ser listada por separado, por una o dos frases que la describan. En la figura, por ejemplo, la obligación de “seleccionar, capacitar y desarrollara subordinados” se defina más claramente diciendo: “desarrolla un espíritu de cooperación y entendimiento...”, “asegura que los miembros del grupo de trabajo reciba capacitación especializada cuando sea necesario...” y “dirige la capacitación incluyendo la enseñanza, demostración y/o asesoría...” Otras responsabilidades comunes para los diferentes puestos podrían incluir el mantenimiento de inventarios balanceados y controlados, la ubicación precisa de las cuentas por pagar, el mantenimiento de variables favorables de precios de compra y la reparación de herramientas y equipo de la línea de producción.

Además, es conveniente recurrir al diccionario de títulos ocupacionales del departamento de trabajo para catalogar las responsabilidades y deberes del cargo. Como se muestra la muestra la figura 3.9, por ejemplo, el diccionario tiene un alista de las responsabilidades y deberes específicos del gerente de personal, incluyendo “planes y ejecución de políticas referentes a todas las fases de la actividad del personal”, “recluta, entrevista y selecciona a los empleados para cubrir las posiciones

vacantes” y “realiza estudios de salarios dentro del mercado laboral para determinar un índice salarial competitivo”.

### **Autoridad**

Otra sección debe definir los límites de autoridad de trabajo, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias. Por ejemplo el empleado podría tener la autoridad para probar solicitudes de compra de hasta 500 dólares, conceder tiempo libre o permisos de ausencia, disciplinar al personal del departamento, recomendar aumentos de salario y entrevistar y contratar a nuevos empleados.

### **Criterios de desempeño**

Algunas descripciones del puesto también contienen una sección de criterios de desempeño, la cual indica básicamente que también se espera que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.

El establecimiento de criterios nunca es fácil. Sin embargo, los gerentes aprenden rápido que solo decida los subordinados “que haga su mejor esfuerzo” no representa una guía suficiente para asegurar un rendimiento al máximo. Una manera directa de establecer criterios es concluir la afirmación: “me sentiré completamente satisfecho con su trabajo...” esta oración si se adapta para cada responsabilidad listada en la descripción del puesto debe producir un conjunto utilizable de criterios de desempeño.

He aquí algunos ejemplos:

Responsabilidad: clasificación precisa de las cuentas por pagar.

1. Todas las facturas recibidas son clasificadas el mismo día laborable.
2. Todas las facturas son canalizadas a los gerentes del departamento correspondiente para su aprobación al día siguiente de ser recibidas.
3. Ocurre un promedio de no más de tres errores de clasificación por mes.
4. Se hace un balance de libro mayor al final del tercer día laborable de cada mes.

Responsabilidad: cumplir con el programa diario de producción.

1. Que el grupo de trabajo produzca no menos de 426 unidades por día laborable.
2. No más de un promedio de 2% de unidades rechazadas en la siguiente estación de trabajo.
3. El trabajo se termina con no mas de un promedio de 5% de tiempo extra por semana.

### **Condiciones de trabajo y ambiente**

La descripción contendrá también una lista de las condiciones de trabajo especiales a las que esta sujeto el puesto. Podrá incluir elementos tales como nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor.

En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero si puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador. Otras condiciones: incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

### **Especificaciones del puesto.**

A continuación se presenta algunas normas para la descripción y especificación del puesto.

*Sea claro.* La descripción del puesto debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que las responsabilidades estén claras sin hacer referencias a otras descripciones del puesto.

*Indique el alcance.* Al definir la posición, es conveniente asegurarse de indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases tales como “para el departamento” o “con forme lo requiera el gerente”. Incluye todas las relaciones importantes.

Sea específico. Seleccione las palabras más específicas para mostrar.

1. El tipo de trabajo.
2. El grado de complejidad.
3. El grado de capacidad requerida.
4. La medida que los problemas están estandarizados.
5. El grado de compromiso del trabajador para cada fase de trabajo.
6. El grado o tipo de responsabilidad.

Se deben utilizar verbos que implican de acción tales como analiza, reúne, ensambla, planea, diseña, infiere, entrega, transmite, mantiene, supervisa y recomienda.

Las posiciones en los niveles más bajos de la organización por lo general tienen las tareas o deberes más detallados, mientras que las posiciones de nivel superior, manejan aspectos más amplios.

*Repase.* Al final, para verificar si la descripción cubre los requerimientos básicos, pregúntese, ¿un nuevo empleado entenderá el trabajo si lee la descripción del puesto?

## **Capítulo VI. Metodología**

### **Aplicación de caso practico**

El presente trabajo tiene como objetivo, analizar, revisar y registrar los análisis de puestos de la purificadora de agua “el acuario”, así como también servirá de base para la realización de la descripción de puestos.

#### **6.1 Antecedentes**

La empresa se fundó en 1998 con iniciativa del Sr. Amparo Gerardo Reyes Fernández como persona física, en la que inició sus operaciones el día 1 de Enero de 1998 con el objeto de efectuar la instalación de una planta purificadora para el tratamiento y purificación del agua para consumo humano, restando minerales y posibles contaminantes como el plomo, sodio, cloro, químicos y desechos de hidrocarburos, a base de filtros de arena, carbón activado, osmosis inversa con agentes antibacterianos y ozonización en el envasado de la misma, resaltado de estos procesos aguas altamente purificadas con una excelente calidad.

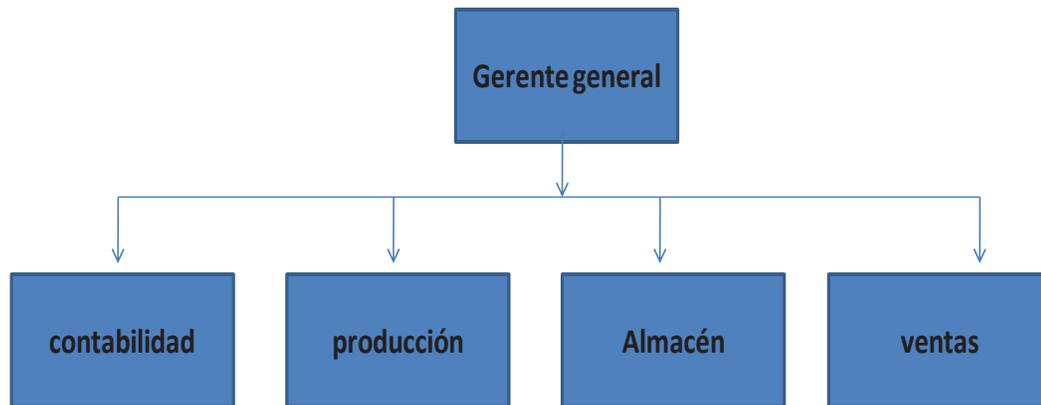
Esta empresa es relativamente joven y actualmente sigue en manos de su fundador. El Sr. Amparo Gerardo Reyes Fernández es el representante legal y responsable ante los clientes, proveedores y cualquier institución o instancia que tenga relación con la empresa.

La empresa “El Acuario” ha crecido significativa desde su creación en 1998 a la fecha. Al inicio existía una producción de 250 garrafones diarios de 20 litros, actualmente se producen cerca de 600 garrafones diarios, es decir 12, 000 litros diarios. Con todos estos antecedentes se espera que la empresa pueda seguir desarrollándose en el medio y pronto, con las buenas utilidades netas que obtienen se podrá ampliar su cobertura en el mercado con la creación de una sucursal y así poder ser una empresa competitiva en el ramo.

**6.2 Misión.** Contribuir a preservar la salud de las personas, suministrando equipos que garanticen la pureza del agua, ya sea por el ramo domestico, comercial, industrial haciendo llegar nuestro producto a nuevos mercados, satisfaciendo las necesidades de las familias con un producto que cumpla con las normas de calidad y bajo costo.

**6.3 Visión.** Ser una empresa con prestigio, reconocida en la región, competitiva en el mercado ofreciendo garantía y un servicio de calidad excelentes a nuestros consumidores.

## 6.4 Organigrama



## 6.5 Métodos utilizados para la obtención de la información.

Para poder recabar la información necesaria para la elaboración del presente trabajo, se utilizaron los siguientes métodos:

Observación. Mediante visitas realizadas a las instalaciones de la planta purificadora se pudieron detectar aspectos de suma importancia.

Entrevista. Se llevo a cabo un cuestionario previamente establecido que permitió una interacción entre los ocupantes de los puestos a analizar y los integrantes del equipo, recabando así toda la información necesaria para elaborar el análisis.

## 6.6 Fformatos

### Anexo

#### CUESTIONARIO DE UN EMPLEADO DE UN ANALISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO	_____
FECHA	_____
TITULO DEL PUESTO	_____
DEPARTAMENTO	_____
SUPERVISOR	_____

**EXPLICACIÓN**  
El análisis de puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimientos, responsabilidades, etc., necesario para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizan para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o al analista de puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.

**PROCEDIMEINTO**  
**EMPLEADO:** Complete los espacios arriba y en la sección I. describa en detalles las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.

**SUPERVISOR:** Complete los espacios de la sección II

**CUESTIONARIO DE UN ANALIS DE PUESTO PARA UN EMPLEADO**

**(Continuación) SECCION 1**

1. Tarea (que) \_\_\_\_\_  
Procedimiento(como) \_\_\_\_\_  
Propósito de la tarea (por que) \_\_\_\_\_  
Frecuencia \_\_\_\_\_ y porcentaje \_\_\_\_\_ de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
2. Tarea (que) \_\_\_\_\_  
Procedimiento(como) \_\_\_\_\_  
Propósito de la tarea (por que) \_\_\_\_\_  
Frecuencia \_\_\_\_\_ y porcentaje \_\_\_\_\_ de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
3. Tarea (que) \_\_\_\_\_  
Procedimiento(como) \_\_\_\_\_  
Propósito de la tarea (por que) \_\_\_\_\_  
Frecuencia \_\_\_\_\_ y porcentaje \_\_\_\_\_ de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
4. Tarea (que) \_\_\_\_\_  
Procedimiento(como) \_\_\_\_\_  
Propósito de la tarea (por que) \_\_\_\_\_  
Frecuencia \_\_\_\_\_ y porcentaje \_\_\_\_\_ de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
5. Tarea (que) \_\_\_\_\_  
Procedimiento(como) \_\_\_\_\_  
Propósito de la tarea (por que) \_\_\_\_\_  
Frecuencia \_\_\_\_\_ y porcentaje \_\_\_\_\_ de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
6. Tarea (que) \_\_\_\_\_  
Procedimiento(como) \_\_\_\_\_  
Propósito de la tarea (por que) \_\_\_\_\_  
Frecuencia \_\_\_\_\_ y porcentaje \_\_\_\_\_ de tiempo utilizado para realizar la tarea.

**CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO**

**(Continuación)**

¿Qué tipo de maquinas /equipo/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica Por día o semana utilizando cada maquina /equipo/software mencionado?	
Maquina/equipo/ software	tiempo en uso (aclarar por día o semana)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
¿Cuáles son las tareas que considera más importante en su puesto?	
_____	
_____	
_____	
Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s)	
_____	
_____	
_____	
Describa los contactos personales que debe tener para desempeñar en el puesto.	
Nombre (titulo)_____	Razón_____
Nombre (titulo)_____	Razón_____
Nombre (titulo)_____	Razón_____

**CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DE PUESTO PARA UN EMPLEADO**

**(Continuación)**

**Sección II**

Sección del empleado revisado y aprobada por \_\_\_\_\_  
Superior inmediato

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Los errores que pueden suceder en e caso en el desempeño de este puesto:  
(indicar con una cruz donde corresponda)

Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados.

Dar ejemplo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos

Dar ejemplos: \_\_\_\_\_

No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente.

Dar ejemplos: \_\_\_\_\_

Describa la responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados.

(indicar con una cruz donde corresponda)

No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás empleados como realizar una tarea o asistir en la capacitación de nuevos empleados.

Guía y capacita a otros empleados. Asigna, controla y mantiene la calidad del trabajo.

### ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO

Entrevistador
Fecha
Persona entrevistada

Título actual del puesto
Título del puesto sugerido
Superior inmediato
Título del puesto del superior inmediato
Departamento
Localidad
Numero de empleados en este puesto

Describir las tareas mas importantes que el/los empleados/ realizan/n diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificar la frecuencia.
Describe las tareas secundarias que el empleado realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc. Y establecer la frecuencia.

**ENTREVISTA PARA EL ANALISIS DEL PUESTO (HOJA 2)**

Describir el equipo de computación y/o software que se requiere:
Describir en maquinas y otros equipos requeridos:
Describir las condiciones laborales

Describir la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.
Especificar capacitación o educación necesaria antes de que un empleado ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso.
Describir la experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.

**ENTREVISTA PARA EL ANALISIS DE PUESTO (hoja 3)**

<p>Describir la proximidad y extensión de la supervisión que recibe un empleado en este puesto. ¿En qué grado el supervisor inmediato hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales?</p>
<p>Describir la clase de supervisión que el/los empleado/s en este puesto debe/n brindar a otros empleados. ¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?</p>
<p>¿Cuántos empleados se supervisan directamente?</p>
Indirectamente?

<p>Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan el trabajo del empleado que comete error, otros en el mismo departamento, otros departamentos, personas fuera de la organización?</p>

**ENTREVISTA PARA EL ANALISIS DEL PUESTO (HOJA 4)**

Responsabilidad por los datos confidenciales. Establecer la clase de datos confidenciales manejados: si son personales, salariales, de política, secretos de negocios, etc.
Responsabilidad por el dinero o valores. Establecer la clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado debe manejar.

Describir la clase de contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto. ¿el contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta que grado se le permite al empleado independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral, indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad.
Describir el grado de repeticiones que el empleado debe realizar. Determinar la posibilidad de aburrimiento en el puesto.
Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.

## ANÁLISIS DE PUESTO

<b>Identificación del puesto</b>
Nombre del área o división
Título actual del puesto
Localidad
Reporta a

Trabajo a desempeñar
Tareas específicas y comunes
Responsabilidades
Supervisa a
Interacción con
Que tareas se supervisan
Que tareas no se supervisan
Como se controla la calidad

<b>Condiciones físicas</b>
Condiciones que rodean al área laboral
En qué horas se trabaja
Periodos de descanso
Condiciones del entorno

## ANALIS DEL PUESTO (HOJA2)

<b>Habilidades requeridas</b>
Intelectuales
Manuales
Interpersonales

<b>Conocimientos requeridos</b>
Universidad/cursos especiales/ experiencia/ capacitación

<b>Requisitos especiales( describir)</b>
viajes
Trabajo nocturno
Horas extras
Fines de semana
Otros

<b>Responsable ( describir)</b>
De equipo
De los márgenes de ganancia
De gastos
De relaciones exteriores
Otros

**DESCRIPCION DEL PUESTO**

Empresa	Puesto
Nombre y apellido del titular	
Área / dirección	
Departamento	Puesto superior

Aprobaciones	Fecha
Titular del puesto	Analista
Superior	RR.HH







## **6.7 Resultados**

En los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la empresa no se recabo la información necesaria para desarrollara el análisis de puestos.

Carecían de información de las actividades que le correspondía realizar en el puesto.

Se les diseño un organigrama, estableciendo los niveles jerárquicos de la empresa.

Se creó la misión y la visión de la empresa para poder entender el ser de la empresa y como se visualizan en un futuro.

A través del método de observación se pudo ver que algunos puestos de trabajo no desarrollaban todas las actividades que correspondía en dicho puesto, por lo cual se enlisto una serie de actividades y responsabilidades que correspondía ocupar el puesto.

## RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### CUESTIONARIO DE UN EMPLEADO DE UN ANALISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO: Gerardo Amparo Reyes Fernández

FECHA: 22 de Noviembre de 2010

TITULO DEL PUESTO: Gerencia

DEPARTAMENTO: Gerencia

SUPERVISOR:

#### EXPLICACIÓN

El análisis de puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimientos, responsabilidades, etc., necesario para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizan para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o al analista de puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.

#### PROCEDIMIENTO

EMPLEADO: Complete los espacios arriba y en la sección I. describa en detalles las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.

SUPERVISOR: Complete los espacios de la sección II

## CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

### (Continuación) sección 1

1. Tarea (que): Mantener el correcto funcionamiento de la empresa.  
Procedimiento (como): En coordinación con todo el personal.  
Propósito de la tarea (porque): ser una empresa productiva.  
Frecuencia: siempre y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
2. Tarea (que): supervisara las actividades del personal de la empresa.  
Procedimiento (como): supervisión directa en las áreas y en coordinación con los empleados.  
Propósito de la tarea (porque): ser una empresa productiva.  
Frecuencia siempre y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
3. Tarea (que): coordinar las actividades de la empresa.  
Procedimiento (como): supervisando las actividades de cada una de las áreas y realizando mejoras.  
Propósito de la tarea (porque):  
Frecuencia siempre y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
4. Tarea (que): atender y promover nuevos clientes y rutas de venta  
Procedimiento (como): realizando junto con el equipo de venta estudios de mercado  
Propósito de la tarea (porque): generar más recursos para la empresa, aumentar el volumen ventas.  
Frecuencia siempre y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar la tarea.

## CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS PARA UN EMPLEADO

(Continuación)

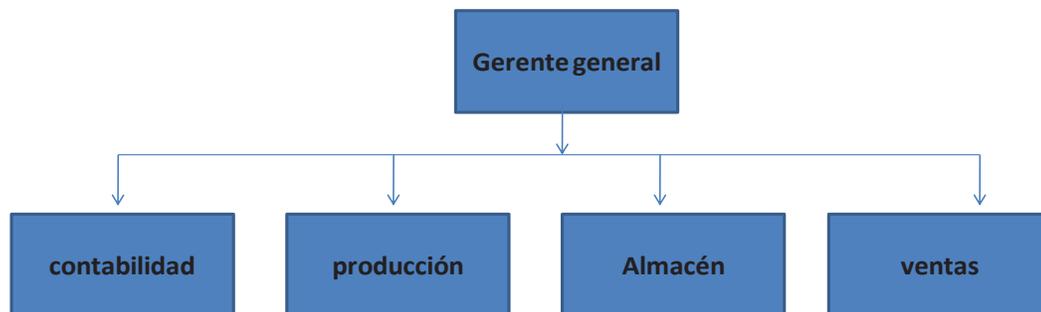
¿Qué tipo de maquinas /equipo/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica Por día o semana utilizando cada máquina /equipo/software mencionado?	
Maquina/equipo/ software semana)	tiempo en uso (aclarar por día o semana completa días
computadoras calculadora	semana completa días
¿Cuáles son las tareas que considera más importante en su puesto? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el correcto funcionamiento de la planta purificadora.</li> <li>• Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal</li> <li>• Realizar estrategias para el cumplimiento de la metas.</li> </ul>	
Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mala coordinación entre los empleados.</li> <li>• La competencia.</li> <li>• Instalaciones de trabajo inadecuadas</li> <li>• Estrés laboral</li> <li>• Tensión nerviosa</li> </ul>	
Describa los contactos personales que debe tener para desempeñar en el puesto. Nombre (titulo): <u>contabilidad</u> Razón: <u>porque son subordinados de la gerencia</u>	
Nombre (titulo) <u>almacén</u> Razón: <u>porque son subordinados de la gerencia</u>	
Nombre (titulo) <u>producción</u> Razón: <u>porque son subordinados de la gerencia</u>	
Nombre (titulo) <u>ventas</u> Razón: <u>porque son subordinados de la gerencia</u>	

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

empresa: Purificadora el acuario	puesto: Gerente
Nombre y apellido del titular: Gerardo Amparo Reyes Fernández.	
Área / dirección	
Departamento: gerencia	Puesto superior:

Aprobaciones: gerente	Fecha: 22 de Noviembre 2010
Titular del puesto: Gerardo Amparo Reyes Fernández.	
Analista: Román Rafael Vázquez López.	
Superior:	RR.HH

### Organigrama



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (HOJA 2)

**Síntesis del puesto** el puesto de gerente general es la máxima autoridad dentro de la Empresa, es la persona que coordina las actividades de la empresa en coordinación con las Otras áreas de la empresa.

<b>Responsabilidad del puesto Actividad / Tareas / Responsabilidades</b>	<b>Grado de relevancia (alto- medio-bajo)</b>
Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y de la empresa en general	Alto
Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros	Alto
Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa	Alto
Supervisar el correcto funcionamiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo	Alto
Autorizar las compras	Alto
Atender y promover nuevos clientes y rutas de ventas.	Alto
Realizar estrategias para el cumplimiento de las metas.	Alto
Coordinar la programación de actividades.	Alto
Coordinar los recursos de la empresa.	Alto
Designar las actividades de cada gerencia.	Alto
Aprobar acuerdos y requerimientos de la empresa.	Alto
Establecer programas estratégicos para el cumplimiento de objetivos.	Alto

<b>Requisitos del puesto</b>
Formación básica: licenciatura
Otra formación complementaria. Especialidad en recursos humanos, producción o mercadotecnia.
Experiencia requerida: de 1 a 2 años
Idioma: español e inglés un porcentaje
PC (detallar): habilidad en el manejo de computadora.

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (HOJA 3)

#### RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Competencias conductuales Competencias: describir	Nivel de requerimiento
Conocimientos en Relaciones Publicas	Alto
Conocimientos básicos en computación (Paquete Office)	Alto
Edad: 25 – 35 Años	Bajo
Estado civil: Indistinto	Bajo
Liderazgo	Alto
Responsable	Alto
Honesto	Alto
Puntual	Alto
Productivo	Alto
Excelente presentación	Medio
Habilidad	Alto
Título Profesional	Alto

**RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**  
**CUESTIONARIO DE UN EMPLEADO DE UN ANALISIS DEL PUESTO PARA UN**  
**EMPLEADO**

NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO: Olga Mendoza Fuentes

FECHA: 22 de Noviembre de 2010

TITULO DEL PUESTO: contabilidad

DEPARTAMENTO: contabilidad

SUPERVISOR: Gerardo Amparo Reyes Fernández

**EXPLICACIÓN**

El análisis de puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimientos, responsabilidades, etc., necesario para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizan para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o al analista de puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.

**PROCEDIMIENTO**

**EMPLEADO:** Complete los espacios arriba y en la sección I. describa en detalles las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.

**SUPERVISOR:** Complete los espacios de la sección II

## CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

### (Continuación) sección 1

1. Tarea (que): Formular balances del movimiento contable.  
Procedimiento (como): Haciendo los registros contables de entadas y salidas de recursos, gastos, costos etc.  
Propósito de la tarea (porque): Para llevar a cabo toma de decisiones.  
Frecuencia mensualmente y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
2. Tarea (que): coordinar los gastos de la empresa como también los ingresos de la misma.  
Procedimiento (como): a través de registros contables.  
Propósito de la tarea (porque): tener un buen control de los recursos de la empresa.  
Frecuencia constantemente y porcentaje 50% de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
3. Tarea (que): preparar informes técnicos sobre los movimientos contables  
Procedimiento (como): se realiza mediante los estados financieros y registros contables  
Propósito de la tarea (porque): presentarlo ante la gerencia para su toma de decisiones  
Frecuencia constantemente y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
4. Tarea (que): realizar el pago a los trabajadores.  
Procedimiento (como): con el sueldo que el personal se les tiene asignado se le otorga el pago por su trabajo.  
Propósito de la tarea (porque): para que el personal satisfaga sus necesidades y que deben de entender que es una retribución por su trabajo dentro de la empresa.  
Frecuencia quincenalmente y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar la tarea.

## CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS PARA UN EMPLEADO

(Continuación)

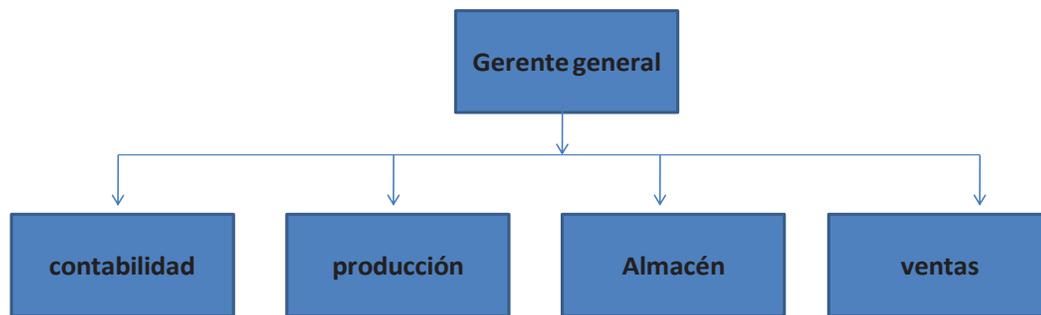
¿Qué tipo de maquinas /equipo/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina /equipo/software mencionado?	
Maquina/equipo/ software semana)	tiempo en uso (aclarar por día o
computadoras calculadora programas contables	semana completa semana completa semana completa
¿Cuáles son las tareas que considera más importante en su puesto? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar la contabilidad de la empresa</li> <li>• Controlar los gastos y/o ingresos presupuestales.</li> <li>• Formular los estados financieros</li> <li>• Manejo de documentos confidenciales de alta prioridad para la empresa.</li> </ul>	
Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Una mala formulación de presupuestos</li> <li>• salario</li> <li>• Estrés laboral</li> <li>• Tensión nerviosa</li> </ul>	
Describa los contactos personales que debe tener para desempeñar en el puesto. <p>Nombre (titulo): <u>gerente</u>                      Razón: <u>porque se le tienen que entregar los informes</u></p> <p>Nombre (titulo): <u>empleados.</u>                      Razón: <u>porque tienen que pasar a contabilidad para recibir el pago de su trabajo</u></p>	

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa: Purificadora el acuario	puesto: contador
Nombre y apellido del titular: Olga Mendoza fuentes.	
Área / dirección	
Departamento: contabilidad	Puesto superior

Aprobaciones:	Fecha: 22 de Noviembre de 2010
Titular del puesto: Olga Mendoza fuentes.	Analista: Román Rafael Vázquez López
Superior : gerente	RR.HH

### Organigrama



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (HOJA 2)

**Síntesis del puesto:** el departamento o área de contabilidad es una de las áreas donde se lleva a cabo todo lo referente a gastos, presupuestos, ingresos así como egresos de la Empresa, también en esta área se realiza todo lo referente a estados financieros.

<b>Responsabilidad del puesto Actividad / Tareas / Responsabilidades</b>	<b>Grado de relevancia (alto- medio-bajo)</b>
Ejecutar actividades variada de contabilidad.	Alto
Coordinar y supervisar programas de contabilidad	Alto
Controlar gastos y/o ingresos presupuestales, verificando la correcta aplicación de partidas genéricas y específicas.	Alto
Preparar informes técnicos sobre el movimiento contable y efectuar conciliaciones bancarias.	Alto
Formular balances del movimiento contable.	Alto
Revisar y liquidar documentos contables tales como partes diarios de fondo, notas de contabilidad, recibos, cupones, asientos de ajuste y otros.	Medio
Realizar análisis de cuentas y establecer saldos y/o preparar ajustes	Medio
Interpretar cuadros estadísticos del contable y cuadros de costos	Medio
Ejecutar el sistema contable establecido en la entidad.	Medio

<b>Requisitos del puesto</b>
Formación básica: licenciatura en contabilidad.
Otra formación complementaria. Conocimiento en leyes fiscales, laborales, seguro social.
Experiencia requerida: de 1 año haber ejercido el cargo
Idioma: Español
PC (detallar): habilidad en el manejo de computadora.

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (HOJA 3)

#### RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Competencias conductuales Competencias: describir	Nivel de requerimiento
Carácter muy discreto	Alto
Destreza para la utilización de equipos informáticos	Alto
Estado civil: Indistinto	Bajo
Responsable	Alto
Honesto	Alto
Puntual	Alto
Productivo	Alto
Habilidad	Alto
Título Profesional	Alto

## RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### CUESTIONARIO DE UN EMPLEADO DE UN ANALISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO: Gerardo Reyes Mendoza.

FECHA: 22 de Noviembre de 2010

TITULO DEL PUESTO: Producción

DEPARTAMENTO: Producción

SUPERVISOR: Gerardo Amparo Reyes Fernández

#### EXPLICACIÓN

El análisis de puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimientos, responsabilidades, etc., necesario para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizan para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o al analista de puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.

#### PROCEDIMIENTO

EMPLEADO: Complete los espacios arriba y en la sección I. describa en detalles las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.

SUPERVISOR: Complete los espacios de la sección II

## CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

### (Continuación) sección 1

1. Tarea (que): Lavado de garrafones.  
Procedimiento (como): Se debe de contar con una maquina especial para el lavado de los garrafones al igual que la calidad del agua para llevar a cabo el lavado debe de ser potable o purificada  
Propósito de la tarea (porque): Mantener los garrafones con una higiene y limpios.  
Frecuencia constantemente y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
2. Tarea (que) : Llenado de garrafones  
Procedimiento(como): Se realiza igual mediante una maquina especial para realizar el llenado de los garrafones ya una vez que el agua este  
Propósito de la tarea (porque): Para que una vez llenado se envíe al almacén para su posterior distribución y venta a los clientes.  
Frecuencia constantemente y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
3. Tarea (que): Colocarles las tapas a los garrafones.  
Procedimiento (como): Se realiza de forma manual las tapas deben ser nuevas para tener un sellado hermético.  
Propósito de la tarea (porque): Para tener una seguridad y sirve también como sello de garantía.  
Frecuencia constantemente y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
4. Tarea (que): Colocación del sello de garantía  
Procedimiento (como): Se lleva también de la misma manera de forma manual debe estar cerrado con tapa inviolable, con sello o banda de garantía pegada alrededor del garrafón, posteriormente se pasa la pistola térmica.  
Propósito de la tarea (porque): Para brindarle seguridad los consumidores de que es un producto de calidad.  
Frecuencia constantemente y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar la tarea.

## CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS PARA UN EMPLEADO

(Continuación)

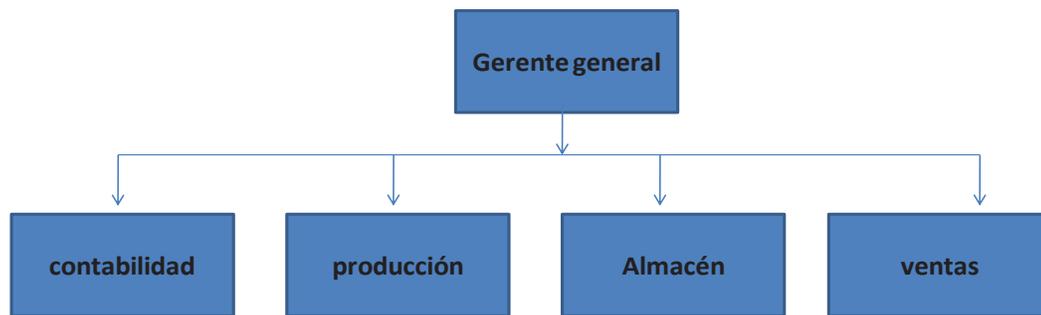
¿Qué tipo de maquinas /equipo/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica Por día o semana utilizando cada máquina /equipo/software mencionado?	
Maquina/equipo/ software semana)	tiempo en uso (aclarar por día o semana completa semana completa semana completa semana completa semana completa semana completa semana completa
Equipo de osmosis inversa cepilladora de garrafones Llenadora de garrafones Equipo modular de purificación de agua Modulo de tratamiento de aguas residuales Calderas Torres de enfriamiento	
¿Cuáles son las tareas que considera más importante en su puesto? <ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar a cabo el proceso de purificación del agua.</li><li>• Manejo de maquinaria</li><li>• Manejo de equipos</li></ul>	
Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s) <ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones inadecuadas</li><li>• Ruidos</li><li>• Salario</li><li>• Maquinaria obsoleta</li><li>• Falta de materiales</li><li>• la distancia de las areas de trabajo y de las maquinas.</li><li>• Maquinaria en mal estado</li></ul>	
Describa los contactos personales que debe tener para desempeñar en el puesto. Nombre (titulo): <u>Gerente</u> Razón: <u>Es el jefe inmediato</u>  Nombre (titulo): <u>Almacén</u> Razón: <u>una vez que el producto esta envasado y lista para su distribución se envía al almacén.</u>	

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

empresa: Purificadora el acuario	puesto: producción
Nombre y apellido del titular: Gerardo Reyes Mendoza.	
Área / dirección	
Departamento: producción	Puesto superior

Aprobaciones	Fecha: 22 de noviembre de 2010
Titular del puesto: Gerardo Reyes Mendoza. Analista: Román Rafael Vázquez López	
Superior: Gerardo Amparo Reyes Fernández. RR.HH	

### Organigrama



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (HOJA 2)

**Síntesis del puesto:** El área de producción se encarga de llevar a cabo la transformación de la materia en un producto terminado que en el caso de la planta purificadora la función es realizar la purificación del agua para su posterior venta pasando por varios procesos mediante maquinaria.

<b>Responsabilidad del puesto Actividad / Tareas / Responsabilidades</b>	<b>Grado de relevancia (alto- medio-bajo)</b>
Proceso de envasado del agua. Las operaciones de envasado, el llenado y cierre de los recipientes, deberán efectuarse utilizando procedimientos que ofrezcan protección contra la contaminación. Entre las medidas de control aplicables figura la utilización de una zona cerrada, para realizar las operaciones y protección contra la contaminación.	Alto
Lavado de botellas y garrafones. Se debe contar con un equipo para el lavado del garrafón, la calidad del agua debe ser potable o purificada con una solución biodegradable especial para el lavado de las botellas.  El lavado se realiza con una solución biodegradable, iniciando con la inspección, lavado, tanto interior como exterior de los garrafones y botellas. Los envases una vez desinfectados deben colocarse en la planta de elaboración para reducir al mínimo la contaminación.	Alto
Llenado del garrafón. Una vez realizada la desinfección del garrafón, este se lleva a la máquina de llenado.	Alto
Proceso de taponado del garrafón. La operación se realiza en forma manual o automática, las tapas deben ser nuevas, para tener un sellado hermético.	Alto
Colocación del sello de garantía. Todo el producto envasado y listo para la venta, debe estar cerrado con tapa inviolable, con sello o banda de garantía pegada alrededor del cuello del garrafón. Posteriormente, se pasa la pistola térmica para contraerlo y garantizar su calidad de fábrica.	Alto
Etiquetado. La etiqueta del producto se pega en el centro del garrafón y envases, figurando el número o clave del lote de producción.	Alto

<b>Requisitos del puesto</b>
Formación básica: preparatoria terminada
Otra formación complementaria. Manejo de maquinas y equipos, Manejo de software
Experiencia requerida: experiencia en el ramo 6 meses mínimo
Idioma: español
PC (detallar): habilidad en el manejo de computadora.

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (HOJA 3)

#### RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Competencias conductuales Competencias: describir	Nivel de requerimiento
Manejo de vehículos de carga	Alto
Conocimientos básicos en computación (Paquete Office)	Alto
responsable	Alto
Productivo	Alto
Eficiente	Alto
Eficaz	Alto
Honesto	Alto
Puntual	Alto

## RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### CUESTIONARIO DE UN EMPLEADO DE UN ANALISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO: Jorge Luis Estrada Flores

FECHA: 22 de noviembre de 2010

TITULO DEL PUESTO: Almacén

DEPARTAMENTO: Almacén

SUPERVISOR: Gerardo Amparo Reyes Fernández

#### EXPLICACIÓN

El análisis de puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimientos, responsabilidades, etc., necesario para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizan para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o al analista de puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.

#### PROCEDIMIENTO

EMPLEADO: Complete los espacios arriba y en la sección I. describa en detalles las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.

SUPERVISOR: Complete los espacios de la sección II

## CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

### (Continuación) sección 1

1. Tarea (que): Recibe y revisa mercancía que ingresan al almacén  
Procedimiento (como): Se recibe la mercancía que mandan de producción y posteriormente almacenarlos para su salida y distribución.  
Propósito de la tarea (porque): Para llevar un buen control de la mercancía existente en el almacén  
Frecuencia constantemente y porcentaje 50% de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
2. Tarea (que): Lleva a cabo el control de las salidas de mercancías en el almacén registrándolo en archivos  
Procedimiento (como): Mediante registros en archivos se le da la salida a la mercancía.  
Propósito de la tarea (porque): Para llevar un buen control de la mercancía existente en el almacén.  
Frecuencia constantemente y porcentaje 50% de tiempo utilizado para realizar la tarea.

## CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS PARA UN EMPLEADO

(Continuación)

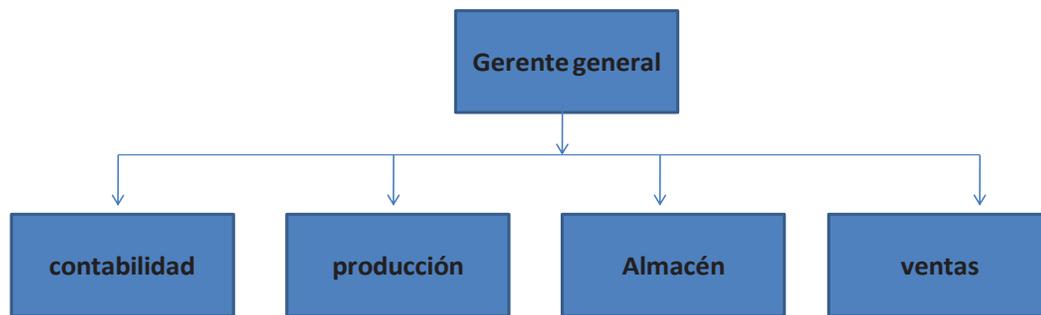
<p>¿Qué tipo de maquinas /equipo/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica Por día o semana utilizando cada máquina /equipo/software mencionado?</p>	
<p>Maquina/equipo/ software semana)</p>	<p>tiempo en uso (aclarar por día o semana)</p>
<p>Manejo de equipos de computación calculadora sistemas operativos y archivos kardex</p>	<p>semana completa días semana completa</p>
<p>¿Cuáles son las tareas que considera más importante en su puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el almacén</li> <li>• Llevar el inventario</li> <li>• Autorizar las salidas del producto.</li> </ul>	
<p>Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala coordinación.</li> <li>• Almacén en malas condiciones</li> <li>• Sueldo</li> <li>• Realizar inventarios</li> </ul>	
<p>Describa los contactos personales que debe tener para desempeñar en el puesto. Nombre (titulo): <u>Gerente</u>      Razón: <u>Jefe inmediato.</u></p> <p>Nombre (titulo): <u>Producción</u>      Razón: <u>La mercancía es enviada de producción.</u></p>	

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa: Purificadora el acuario	puesto: almacenista
Nombre y apellido del titular: Jorge Luis Estrada Flores	
Área / dirección	
Departamento: almacén	Puesto superior

Aprobaciones	Fecha: 22 de noviembre de 2010
Titular del puesto: Jorge Luis Estrada Flores    Analista: Román Rafael Vázquez López	
Superior: Gerardo Amparo Reyes Fernández. RR.HH	

### Organigrama



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (HOJA 2)

**Síntesis del puesto:** el encargado del almacén es la persona que se encarga de llevar a cabo el inventario en el almacén en el caso de la planta purificadora es donde se almacena los garrafones de agua y otros materiales propiedad de la empresa. También es encargado de hacer las compras de materiales y productos que se necesiten para el mejor funcionamiento de la empresa.

<b>Responsabilidad del puesto Actividad / Tareas / Responsabilidades</b>	<b>Grado de relevancia (alto- medio-bajo)</b>
Recibe y revisa mercancía, repuestos, equipos y otros suministros que ingresan al almacén.	Alto
Verifica que las características de mercancía, repuestos, equipos y otros suministros que ingresan al almacén corresponda con el pedido.	Alto
Elabora guías y órdenes de entrega y despacha la mercancía solicitada al almacén.	Alto
Lleva el control de las salidas de mercancías en el almacén registrándolo en el archivo y/o computarizado.	Alto
Elabora inventarios parciales y periódicos en el almacén.	Alto
Elabora saldos de mercancías que quedan en existencias e informa a sus superior inmediato.	Alto
Guarda y custodia la mercancía existente en el almacén.	Alto
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	Alto
Realiza cualquier otra tarea a fin de que le sea asignada.	Medio
Toma de decisiones.	Medio
Información confidencial.	Alto

<b>Requisitos del puesto</b>
Formación básica: bachillerato terminado
Otra formación complementaria. Especialidad en recursos humanos, producción o mercadotecnia.
Experiencia requerida: 1 año de experiencia en el área operativo en el área de manejo y control de almacén
Idioma: español
PC (detallar): habilidad en el manejo de computadora.

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (HOJA 3)

#### RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Competencias conductuales Competencias: describir	Nivel de requerimiento
Tener iniciativa	Alto
Conocimientos básicos en computación (Paquete Office)	Alto
Edad: 25 – 35 Años	Medio
Estado civil: Indistinto	Bajo
Organizado	Alto
Responsable	Alto
Honesto	Alto
Puntual	Alto
Realizar cálculos numéricos	Medio

**RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**  
**CUESTIONARIO DE UN EMPLEADO DE UN ANALISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO**

**NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO:** Pablo Alberto Rivera Hernández.

**FECHA:** 22 de noviembre de 2010

**TITULO DEL PUESTO:** Ventas

**DEPARTAMENTO:** Ventas

**SUPERVISOR:** Gerardo Amparo Reyes Fernández

**EXPLICACIÓN**

El análisis de puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimientos, responsabilidades, etc., necesario para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizan para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o al analista de puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.

**PROCEDIMIENTO**

**EMPLEADO:** Complete los espacios arriba y en la sección I. describa en detalles las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.

**SUPERVISOR:** Complete los espacios de la sección II

## CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

### (Continuación) sección 1

1. Tarea (que): Generar las ventas  
Procedimiento (como): Cumplir con los estandares de venta establecidos.  
Propósito de la tarea (porque): Genera recursos para la empresa.  
Frecuencia constantemente y porcentaje 75% de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
2. Tarea (que): Informar sobre el mercado  
Procedimiento (como): Observando las necesidades del cliente, así como también la competencia.  
Propósito de la tarea (porque): Descubrir nuevos mercados y nuevos clientes.  
Frecuencia constantemente y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar la tarea.
  
3. Tarea (que): Entrega puntual de los pedidos.  
Procedimiento (como): Ser una persona eficaz y eficiente.  
Propósito de la tarea (porque): Para satisfacer las necesidades de los clientes y al mismo tiempo retenerlos y siga siendo un consumidor de nuestro producto.  
Frecuencia constantemente y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar la tarea.

## CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS PARA UN EMPLEADO

(Continuación)

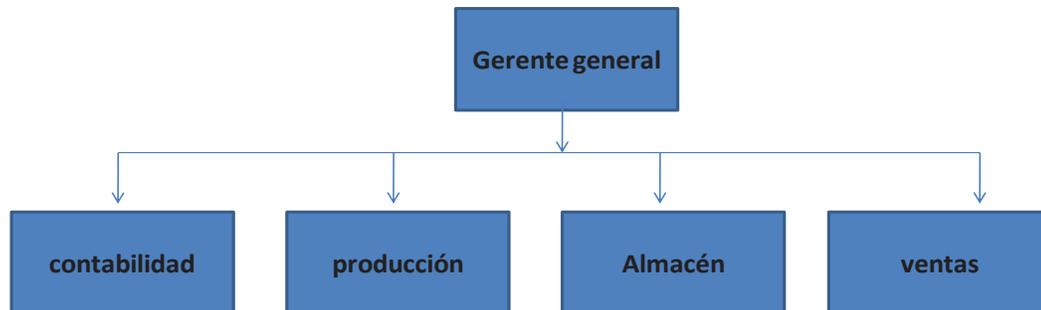
¿Qué tipo de maquinas /equipo/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica Por día o semana utilizando cada máquina /equipo/software mencionado?	
Maquina/equipo/ software semana)	tiempo en uso (aclarar por día o semana completa días
computadoras calculadora	semana completa días
¿Cuáles son las tareas que considera más importante en su puesto? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el correcto funcionamiento de la planta purificadora.</li> <li>• Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal</li> <li>• Realizar estrategias para el cumplimiento de la metas.</li> </ul>	
Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mala coordinación entre los empleados.</li> <li>• La competencia.</li> <li>• Instalaciones de trabajo inadecuadas</li> <li>• Estrés laboral</li> <li>• Tensión nerviosa</li> </ul>	
Describa los contactos personales que debe tener para desempeñar en el puesto.	
Nombre (titulo): <u>Cientes directos</u>	Razón: <u>Porque son los consumidores finales de nuestro producto.</u>
Nombre (titulo): <u>Gerente</u>	Razón: <u>Jefe inmediato.</u>

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

empresa: Purificadora el acuario	puesto: ventas
Nombre y apellido del titular: Pablo Alberto Rivera Hernández.	
Área / dirección	
Departamento: ventas	Puesto superior

Aprobaciones	Fecha: 22 de noviembre de 2010
Titular del puesto: Pablo Alberto Rivera Hernández.	
Analista: Román Rafael Vázquez López	
Superior: Gerardo Amparo Reyes Fernández.	RR.HH

### Organigrama



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (HOJA 2)

**Síntesis del puesto:** El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender. El área de ventas es la encargada de realizar distribución del producto a todos los clientes.

<b>Responsabilidad del puesto Actividad / Tareas / Responsabilidades</b>	<b>Grado de relevancia (alto- medio-bajo)</b>
Trato directo con los clientes.	Alto
Puntualidad en la entrega de pedidos.	Alto
Conocer el mercado de los clientes.	Alto
Organizar, planificar y ejecutar sus objetivos.	Alto
Formarse constantemente en las técnicas necesarias para su labor	Alto
Dar servicio a sus cliente/	Alto
Informar sobre el mercado.	Alto
Satisfacer las necesidades de los clientes.	Alto
Cumplir con los compromisos preestablecidos.	Alto
Generar recursos para la empresa.	alto

<b>Requisitos del puesto</b>
Formación básica: preparatoria.
Otra formación complementaria. Experiencia en ventas, manejo de vehículos de carga.
Experiencia requerida: 1 año
Idioma: no necesariamente solo con español
PC (detallar): computadora.

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (HOJA 3)

#### RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Competencias conductuales Competencias: describir	Nivel de requerimiento
Conocimiento teóricos y prácticos	Medio
Manejo de vehículos de carga	Alto
Seguridad, ser una persona decidida que confía en si misma	Alto
Simpatía, tener la habilidad de agradar a los demás	Alto
Capacidad de observación poder observar y conocer a sus clientes	Alto
Personalidad	Alto
Responsabilidad, atender su trabajo sin perder tiempo en otra cosa	Alto
Actitud física y positiva	Alto
Cuerpo físico y salud	Alto
Aspecto personal	Bajo
Cualidades personales	Medio
Capacidad legal	Bajo
Serenidad, es no perder la paciencia	Medio

## **6.8 Conclusiones y Recomendaciones.**

### **Conclusiones.**

Al finalizar este trabajo se destaca la importancia de la necesidad de llevar a cabo en las organizaciones el análisis y descripción de puestos ya que es una herramienta muy útil, en primer lugar nos proporcionan las características de los puestos y así tener bien claro los requisitos y los requerimientos que los puestos necesitan para poder ocuparlos.

Así como también proporcionan el perfil de los candidatos de las personas que se reclutan y se seleccionan para poder ser un trabajador de la empresa. También es útil en otras disciplinas, como capacitación, evaluación del desempeño, compensaciones. Así como también asegura la asignación completa de responsabilidades.

El análisis de puestos es la base de todo para poder realizar otras actividades para el buen funcionamiento de la empresa, tales como la descripción de puestos, las especificaciones de los puestos, el diseño de puestos etc.

Una vez realizada el análisis de puestos pudimos continuar con el siguiente paso de nuestro trabajo que era realizar la descripción de los puestos que básicamente consiste en enlistar todas las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo.

En muchas ocasiones nos encontramos con un problema muy común en las organizaciones este problema es que los empleados muchas veces no saben en que consiste el trabajo o las funciones que en dicho puestos se llevan a cabo, el porque lo realizan, o que no saben la trascendencia de sus trabajos o en que contribuye para la empresa. Todo esto tiene muchas consecuencias, como la rotación de personal inestabilidad en el puesto, baja productividad, realizan la doble función.

Estos son algunos de los muchos problemas que existen cuando no se tienen bien planteados los objetivos de la empresa y que en muchas ocasiones son motivos que los llevan al fracaso o no ser una empresa competitiva.

Estos son algunos de los problemas que pudimos observar al realizar el presente trabajo.

## **Recomendaciones**

A continuación mencionaremos algunas recomendaciones que se esperan sean útiles para la empresa así como también los lectores.

Ubicar a los empleados en los puestos adecuados para mayor desempeño

Realizar una mejor selección al momento de contratar algún trabajador.

Estimular algún incentivo para que los trabajadores se sientan más motivados con el trabajo que llevan a cabo.

Darles a conocer cuáles son las actividades que comprende el puesto que ocupan cada uno de los trabajadores.

Describir de manera ordenada cuales son las tareas y las obligaciones de los empleados.

Asignarles un número mayor de tareas para que los empleados utilicen el mayor tiempo posible de su jornada laboral.

Realizar supervisiones más periódicas en las aéreas de producción con el objetivo de alcanzar el volumen de producción.

## 6.9 Bibliografía

Alles Martha. 2003. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. México. Editorial Granica.

Bohlander-snell-Sherman. 2001. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato Idalberto. 2001. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw Hill.

Dessler Gary. 1996. Administración de Personal. México. Editorial Prentice-Holl.

Chruden Herbert, Arthur Sherman ArthuR.1995. Administración de personal. México. Editorial CECSA

Fernández Ríos M, Sánchez J.C. 1997. Valoración de Puestas de Trabajo. Madrid España. Editorial Díaz de Santos.

Sherman Arthur, Bohlanfer George, Snell Scott. 1999. Administración de Derechos Humanos. México. Editorial Internacional Thomson Editores.

Sherman- Chruden. 1995. Administración de Personal. México. Editorial Compañía.

Arias Galicia L. Fernando, Heredia Espinosa Víctor. 2006. Admistracion de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas.

Ivancevich, John M. 2005. Administración de de Recursos Humano. México. Editorial I Mc Graw Hill.

Puchol Luis. 1995. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid. Editorial ESIC.

Tyson Shaun, York Alfred. 2000. Administración de Personal. México. Editorial Trillas

William B. Werther, Jr, Keith Davis. 2000. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw Hill.