



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CASO PRÁCTICO**

**“RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN UNA  
MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS”**

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

**PRESENTA:  
DÁMARIS MONTES REGALADO**

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

Morelia, Michoacán Mayo del 2014



## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mi Madre por darme esas ganas de poder terminar este proyecto de vida, que en todo momento estuvo presente que nunca dudo de mí, por darme la fuerza en esos momentos difíciles y brindarme su apoyo cada vez que la necesitaba. Este logro es de las dos.

También agradecer a mi Tía Livia que siempre me apoyo en todo, ya que para mí es como otra madre y le agradezco el ser persistente conmigo ya que siempre ha querido lo mejor para mí.

A mis hermanos Yeimi Julio y Paulina que siempre estuvieron apoyándome les agradezco por estar conmigo tanto en las buenas como en las malas.

Sobre todo agradecer a mi Marido Jetze por motivarme y apoyarme a terminar esta meta de mi vida, siempre ayudándome en todo lo que necesito, además de contar con él en los momentos más importantes, así como en los momentos difíciles que nos ha tocado compartir, gracias amor.

Y sin olvidar a mis amigas Betty y Amneris por compartir tantas cosas agradables en la carrera ya que sin ellas no hubiera sido lo mismo gracias por esas risas, por esa motivación y porque no, por esos días tristes en los que siempre estuvieron ahí para escucharme y apoyarme.

## RESUMEN

Un análisis y descripción de puestos tiene que ver con la productividad y competitividad de una empresa ya que implica una relación directa con el área de Recursos Humanos y esta es la base para el desarrollo de toda organización, así mismo le permite desempeñar funciones como reclutar, seleccionar, capacitar al personal y poder evaluar el desempeño de los puestos existentes en la misma.

El éxito de toda empresa depende de cómo los empleados ejecutan sus deberes y responsabilidades de cada puesto, por eso es necesario realizar un análisis y descripción de puestos para que le permita al área de Recursos Humanos alcanzar sus objetivos deseados

Un análisis de puesto nos permite establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que debe cubrirlo.

El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar la descripción de puestos y las especificaciones de los mismos.

Realizar un análisis y descripción de puestos es de suma importancia ya que le permite a la organización establecer las tareas, funciones, obligaciones, responsabilidades y condiciones que debe exigir un puesto.

## PALABRAS CLAVES:

- ANALISIS
- DESCRIPCION
- ORGANIZACIÓN
- PUESTO
- RECURSOS HUMANOS

## ABSTRACT

An analysis and description of jobs has to do with the productivity and competitiveness of a company as it implies a direct relationship with the Human Resources and this is the basis for the development of any organization , also allows you to perform functions such as recruiting, select , train staff and to evaluate the performance of existing posts in the same .

The success of any company depends on how employees perform their duties and responsibilities of each position , so it is necessary to analyze and job descriptions to allow her to Human Resources to achieve their desired goals

A job analysis allows us to establish the duties and skills required by a job , and the type of person that should cover it.

The analysis provides information that is used to develop job descriptions and specifications thereof.

Perform an analysis and job description is important because it allows the organization to establish the tasks, duties , responsibilities and conditions that should require a post.

## KEYWORDS :

- ANALYSIS
- DESCRIPTION
- ORGANIZATION
- POST
- HUMAN RESOURCES

## **INTRODUCCIÓN**

El éxito de toda organización depende de la calidad de la administración que proporcionan los recursos humanos, ya que estos representan un elemento principal para lograr los objetivos que se pretenden alcanzar.

De tal manera que la administración de recursos humanos desempeña un papel fundamental dentro de toda organización, en la actualidad existen nuevas necesidades para las empresas y el recurso humano, por lo siguiente, se requiere mejorar la estructura de trabajo, de tal forma que logren productividad y competitividad.

El análisis y descripción de puestos es la base para reclutar, seleccionar, capacitar al personal y evaluar el desempeño del puesto, esto le permite a la administración de recursos humanos que la empresa logre sus objetivos.

El objetivo de esta investigación es proporcionar un análisis y descripción de los puestos que integran la pequeña empresa prestadora de servicios bar “Templo del Morbo”, así mismo darle a conocer los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

Se seleccionó el método de cuestionario, para recabar la información de los puestos que tiene la pequeña empresa prestadora de servicios bar “Templo del Morbo”, este mismo se le aplicó a los empleados y al dueño de la empresa, con el fin de proporcionarle un análisis y descripción de puestos.

## ÍNDICE

### I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

|  |   |
|--|---|
| 1.1.- Antecedentes del problema.....   | 1 |
| 1.2.- Planteamiento del problema.....  | 2 |
| 1.3.- Preguntas de investigación ..... | 3 |
| 1.3.1.-Pregunta general.....           | 3 |
| 1.3.2.-Preguntas específicas .....     | 3 |
| 1.4.- Objetivos de investigación.....  | 3 |
| 1.4.1.-Objetivo general .....          | 4 |
| 1.4.2.-Objetivos específicos .....     | 4 |
| 1.5.-Justificación .....               | 4 |
| 1.6.-Metodología .....                 | 5 |

### II. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

|   |    |
|---|----|
| 2.1.- Introducción de análisis y descripción de puestos .....   | 6  |
| 2.2.- Descripción de puestos .....                              | 7  |
| 2.3.-Definición de análisis de puestos .....                    | 11 |
| 2.4.- Estructura del análisis de puestos .....                  | 13 |
| 2.5.-Métodos para la descripción y el análisis de puestos ..... | 16 |
| 2.5.1.-Método de observación directa .....                      | 16 |
| 2.5.2.-Método del cuestionario .....                            | 19 |
| 2.5.3.-Método de la entrevista .....                            | 22 |
| 2.5.4.-Método mixto.....  | 26 |
| 2.6.-Etapas del análisis de puestos.....                        | 27 |
| 2.6.1.-Etapa de la planeación.....                              | 27 |
| 2.6.2.-Etapa de preparación .....                               | 28 |
| 2.6.3 Etapa de realización .....                                | 29 |
| 2.7.- Objetivos de la descripción y análisis de puestos .....   | 30 |

**III. CASO PRÁCTICO: RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS.**

|  |    |
|--|----|
| 3.1.- Breve reseña histórica de la empresa .....         | 31 |
| 3.2.- Misión y Visión .....                              | 31 |
| 3.3.- Organigrama .....                                  | 32 |
| 3.4.- Análisis y descripción de puestos .....            | 33 |
| 3.4.1.-Análisis y descripción del puesto de cajera ..... | 33 |
| 3.4.2.-Análisis y descripción del puesto de barman ..... | 35 |
| 3.4.3.-Análisis y descripción del puesto de mesero.....  | 37 |

**IV. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS. .... 39**

**V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. .... 41**

**VI. ANEXOS.**

|  |    |
|--|----|
| 6.1. Cuestionario de análisis y descripción de puestos ..... | 42 |
|--|----|

## I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1.- Antecedentes del problema

En las organizaciones, los trabajadores y los puestos cambian en el transcurso del tiempo. Mediante el análisis de puestos y el desarrollo de descripciones y especificaciones de los mismos, se comprende lo que está ocurriendo en los puestos de las organizaciones.

Debido a que las empresas cambian y a que los puestos varían en las diferentes organizaciones, los administradores y los empleados han comenzado a aceptar que hoy, el análisis y descripción de puestos requieren mayor atención que antes.

El análisis y la comprensión del trabajo que realizan las organizaciones deben basarse en hechos y datos, no sólo en percepción personal de los gerentes, supervisores y empleados. Hoy, muchas organizaciones consideran que, para mantener su competitividad, resulta vital analizar lo que hacen los empleados en sus puestos.

Dentro de las técnicas administrativas para fomentar la productividad, el análisis de puestos constituye el punto de partida para muchas de las funciones importantes de las empresas, las cuales se supone, están en búsqueda permanente de la productividad y competitividad.

## 1.2.- Planteamiento del problema

La administración de Recursos Humanos, depende de la estructura organizacional, así como de la cultura existente, pues toma mucho tiempo reclutar, capacitar y desarrollar el personal, de tal forma que una organización debe estar estructurada por un conjunto de puestos funcionales y jerárquicos.

De tal manera, que el proceso de análisis y descripción de puestos le proporciona información necesaria a la organización respecto al trabajo.

Los logros acumulados de los distintos puestos de trabajo, permiten a la organización lograr sus objetivos. De manera similar, cada puesto de trabajo no solo representa una fuente de ingresos para los trabajadores, sino también un medio para satisfacer sus necesidades.

El análisis y descripción de puestos sirve de base para reclutar, seleccionar, capacitar personal y evaluar el desempeño del puesto, sin este existiría mucha deficiencia dentro de la administración del área de recursos humanos.

Además que el éxito de una empresa, depende de cómo sus empleados realizan sus deberes y responsabilidades de sus puestos. Como toda organización preocupada por sus propósitos, la empresa "Templo del Morbo" tiene diferentes fallas respecto a las tareas y funciones que desempeñan sus empleados, las problemáticas que existen en la empresa son las siguientes:

- Desconocimiento de las tareas y responsabilidades del puesto.
- Falla en la organización de los integrantes que laboran en el negocio.
- Faltantes y sobrantes en el corte de caja.
- Dificultad para realizar sus tareas.
- Negación por parte del personal en la realización de algunas tareas.

Todo esto se debe a que no existe un análisis y descripción de puestos dentro de la empresa.

### **1.3.- Preguntas de investigación**

En base a la problemática antes descrita nos hacemos las siguientes preguntas:

#### **1.3.1.-Pregunta general**

- Cuáles con los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones, que exigen los diferentes puestos de la pequeña prestadora de servicios, bar “Templo del Morbo”.?

#### **1.3.2.-Preguntas específicas**

- Cuáles con los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de cajera de la pequeña empresa prestadora de servicios bar-“Templo del Morbo”. ?
- Cuáles con los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de barman de la pequeña empresa prestadora de servicios bar-“Templo del Morbo”. ?
- Cuáles con los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de mesero de la pequeña empresa prestadora de servicios bar-“Templo del Morbo”. ?

Se tiene la finalidad de recabar información para rediseñar la estructura organizacional de la empresa determinando cuáles son las tareas, responsabilidades y obligaciones de los anteriores puestos de trabajo.

### **1.4.- Objetivo de la investigación**

El objetivo de la investigación es estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente, planificando estrategias que sirvan para llevar a cabo una mejor administración de las personas.

## **1.4.1.- Objetivo general**

- Analizar, describir y determinar cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones generales de cada uno de los puestos de la pequeña empresa prestadora de servicios bar-“Templo del Morbo”.

## **1.4.2- Objetivos específicos**

- Analizar, describir cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto cajera. De la pequeña empresa prestadora de servicios bar- “Templo del Morbo”.
- Analizar, describir cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto barman. De la pequeña empresa prestadora de servicios bar- “Templo del Morbo”.
- Analizar, describir cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto mesero. De la pequeña empresa prestadora de servicios bar- “Templo del Morbo”.

## **1.5.- Justificación**

Realizar un análisis y descripción de puestos es importante porque le permite a la empresa establecer las tareas, funciones, obligaciones, responsabilidades y condiciones que un puesto exige, así como las características o requisitos que debe tener la persona idónea para desempeñarlo.

Además de que la información derivada del análisis de puestos, es fundamental porque ayuda a los especialistas de recursos humanos a determinar qué deberes y responsabilidades se asocian con cada puesto.

Un análisis y descripción de puestos bien estructurado, le facilitara a la empresa una buena administración de recursos humanos.

Por último un análisis y descripción de puestos proporcionará una manera más efectiva y eficiente de poder reclutar, seleccionar y capacitar a su personal ya que esto, le va a permitir llevar al éxito a su empresa.

## **1.6.- Metodología**

Hay cuatro métodos diferentes para recabar información y realizar el análisis y descripción de puestos, los cuales son: observación directa, entrevista, cuestionario y el mixto (combinación de dos o más métodos).

De los cuales se seleccionó el método de cuestionario, utilizamos este método debido a que nos va a proporcionar, en base a sus preguntas, las funciones, actividades, obligaciones y responsabilidades que desempeñan las personas en cada uno de los puestos, además de que este método es muy rápido y eficaz.

Se elaboró un cuestionario y se aplicó a cada uno de los empleados que laboran en la empresa, independientemente que tuvieran el mismo puesto, también se le aplicó un cuestionario al dueño de la empresa ya que no cuenta con jefes de área.

## II.- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### 2.1.- Introducción de análisis y descripción de puestos

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y análisis de puestos, debido a la división del trabajo y sus funciones.

La descripción del puesto se refiere a las tareas y las responsabilidades del puesto, en tanto que el análisis del puesto se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los puestos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del puesto debe tener características compatibles con las especificaciones del puesto y el papel que deberá desempeñar, es el contenido del puesto registrado en la descripción.

Es necesario que se analicen y se describan los puestos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

La información obtenida mediante el análisis de puestos se puede obtener a través de la observación directa, entrevista, cuestionario o una combinación de estos métodos. Una vez recopilados, estos datos permiten la elaboración de materiales de importancia como son la descripción y especificación del puesto.

## 2.2.- Descripción de puestos

Según Chiavenato (2011), para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

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

La descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir a sus aspectos intrínsecos y maneja los siguientes:

1. Título de puesto
2. Descripción genérica
3. Descripción del puesto

Mondy y Noe (2005), expresan que la descripción de puestos es un documento que establece tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las descripciones del puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo.

Las secciones siguientes abordan las partes de la descripción de puestos, así lo menciona Mondy y Noe:

1. Identificación de puestos
2. Fecha de los análisis de puestos
3. Resumen del puesto
4. Tareas desempeñadas
5. Especificación del puesto
6. Descripción de los puestos ampliada

En cambio para Bohlander y Snell (2008), la descripción de puestos es la declaración de las tareas, deberes y responsabilidades a desempeñar en un puesto.

Comentan que no existe un formato estándar para las descripciones del puesto, éstas tienden a variar en apariencia y en contenido de una organización a otra. Ellos hablaron de tres componentes.

1. El título del puesto
2. Sección de identificación del puesto
3. Sección de los deberes del puesto

La descripción de un puesto, es un texto que explica lo qué hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. A su vez, esta información se usa para redactar la especificación del puesto, en la que se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para desempeñar el puesto en forma concreta. (Dessler, 2001)

No existe un formato estándar para redactar la descripción de un puesto, pero Dessler cito estos elementos:

1. La identificación del puesto
2. Un resumen del puesto
3. Las responsabilidades y obligaciones
4. La autoridad titular
5. Estándares de desempeño
6. Condiciones laborales
7. Especificaciones del puesto. (Dessler, 2001)

Sin embargo para Ivancevich (2005), la descripción de un puesto es la explicación por escrito de lo que implica ese puesto.

También comenta que no hay un formato uniforme para la descripción de puestos. Sin embargo, para este autor las descripciones útiles y bien escritas llevan la siguiente información:

1. Título del puesto
2. Resumen
3. Equipo
4. Ambiente
5. Actividades

La descripción de un puesto es un informe escrito de qué es lo que hace quien lo desempeña, cómo lo hace y en qué condiciones se realiza el trabajo. A su vez, tal información sirve para describir la especificación del puesto, que señala los conocimientos, las aptitudes y las habilidades necesarias para efectuar el trabajo de manera satisfactoria.(Varela & Dessler, 2004)

Por lo general contienen varios tipos de información para elaborar la descripción de puestos, pero Varela y Dessler estudiaron estos elementos:

1. Identificación del puesto
2. Misión o descripción genérica del puesto
3. Relaciones
4. Funciones y responsabilidad
5. Autoridad
6. Estándares de desempeño
7. Condiciones laborales
8. Uso de internet

Gómez Mejía, Balkin y Cardy, exponen que una descripción de puestos es una definición resumida de la información recopilada en el proceso del análisis de trabajo. Es un documento escrito que indica, define describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. Los elementos que debe llevar una descripción de puestos de trabajo son los siguientes:

1. Información de identificación
2. Resumen del trabajo
3. Obligaciones y responsabilidades del cargo
4. Especificaciones del cargo y cualificación mínima

Mathis y Jackson (2003), opinan que una descripción de puestos indica las tareas, los deberes y las responsabilidades de un puesto. Identifica lo que se hace, por qué se hace, dónde se hace y (de manera breve) cómo se hace.

Una descripción típica de un puesto, contiene varias partes importantes. A continuación se presentan los componentes más comunes según Mathis y Jackson.

1. Identificación de puestos
2. Estándares de desempeño
3. Especificaciones del puesto

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

Los elementos que componen una descripción de puestos son:

1. Nombre del puesto
2. Deberes que realiza el ocupante
3. Características distintivas del puesto
4. Las condiciones ambientales
5. Autoridad
6. Responsabilidad del titular

## **2.3.- Definición de análisis de puestos**

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

Al respecto Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2001), definen el análisis de puestos como el proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo.

Por ende, en el análisis de puestos identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo

Para Bholander y Snell (2008), consideran que el análisis de puestos es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.

Mandy y Noé (2005), explican que el análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

La definición de Mathis y Jackson (2003), señala que el análisis de puestos estudia el flujo, las actividades, el contexto y los resultados de un trabajo.

Un análisis de puestos es una exploración sistemáticamente de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo. Este análisis "incluye la identificación y la descripción de lo que sucede en un puesto de trabajo... planteando con precisión las tareas requeridas, los conocimientos y habilidades necesarias para llevarlas a cabo, así como las condiciones bajo las cuales deben realizarse. (De Cenzo & Robbins, 2008)

Dessler (2001), define el análisis de puestos como el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requieren un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo

Ivancevich (2005), determina que el análisis de puestos es un proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos.

Las organizaciones según Dessler y Varela (2004), consisten en puestos de trabajo que requieren cubrirse con personas, y definen el análisis de puestos como el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlos.

La información que nos da B. Werther y Keith Davis (2000) acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtienen de manera sistemática, se evalúa y se organiza.

### **2.4.- Estructura del análisis de puestos**

La descripción de puestos es un simple inventario de tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Lo requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto son:

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

Cada uno de estos requisitos se divide en varios factores de especificaciones. En el fondo, los factores de especificación funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos.

Veamos por separado cada factor de especificaciones:

1. Requisitos intelectuales: comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas

2. Requisitos físicos: comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren en la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificación:

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destreza o habilidades
- Complexión física requerida

3. Responsabilidades adquiridas: consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones internas o externas
- Información confidencial

4. Condiciones de trabajo: comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprende los siguientes factores de especificación:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos de trabajo

Desde el punto de vista de los factores de especificación, el análisis de puestos puede colocarse en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos. (Chiavenato, 2011)

## **2.5.- Métodos para la descripción y el análisis de puestos**

Según Chiavenato (2011), los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

### **2.5.1.- Método de observación directa**

Es uno de los métodos más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones.

Características:

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

Ventajas

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

## Desventajas

- Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos de verdad importantes del análisis.
- Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.  
(Chiavenato, 2011)

En cambio para Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2001) el método de observación es cuando un individuo observa al trabajador afectado que realiza el trabajo y registra las características esenciales del trabajo a partir de sus observaciones.

Al usar el método de la observación, el analista de puestos observa directamente a los empleados o revisa películas de los trabajadores desempeñándose en su puesto. (De Cenzo & Robbins, 2008)

Para Werther y Davis (2000), el método de observación directa es lento, costoso y potencialmente menos preciso y confiable que las otras técnicas de obtención de datos. Es posible que los resultados tengan poca precisión porque el observador puede dejar de notar actividades que no se efectúan de manera regular o periódica, pero que son igualmente importantes.

Dessler (2001) explica que la observación directa es muy útil cuando los puestos incluyen mucha actividad física observable. Por otra parte, la observación no suele ser aconsejable cuando el puesto entraña gran actividad mental, que no se puede medir. El método consiste en observar al trabajador durante un ciclo laboral completo y el analista toma nota de todas las actividades laborales que observa.

Mondy y Noe (2005) comentan que al usar el método de observación, el analista visualiza al trabajador desempeñar las tareas del puesto y registra sus observaciones al respecto. Este método se usa principalmente para reunir información sobre puestos que destacan las habilidades manuales.

Sin embargo para Ivancevich (2005) la técnica de la observación requiere que el analista esté capacitado para centrarse en los comportamientos pertinentes del trabajo, y que el puesto requiera de actividades manuales, estandarizadas y que son de ciclo breve. El analista de puestos debe observar a una muestra representativa de individuos realizar el trabajo, la observación no es apropiada si el trabajo comprende actividades intelectuales significativas.

La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas visibles. Por otro lado, a menudo la observación no resulta apropiada cuando el trabajo implica gran cantidad de actividad intelectual inconmensurable. (Varela & Dessler, 2004)

En el método de observación el analista de puestos puede aprender sobre los puestos al observar y anotar en un formato estandarizado las actividades de quienes los ocupan. (Bohlander & Snell, 2008)

El método de observación puede ser continua o mediante un muestreo intermitente. El empleo de este método es limitado porque muchos trabajos no incluyen deberes de trabajo completos y fácilmente observables o ciclos de trabajo completo. Este método observa al individuo que desempeña el puesto y toma nota para describir las tareas y los deberes realizados. (Mathis & Jackson, 2003)

## 2.5.2.-Método del cuestionario

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

Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas concretas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

### Características

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

### Ventajas

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

## Desventajas

- El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige planeación y realización cuidadosa.
- Tiende a ser superficial o distorsionado. (Chiavenato, 2011)

El método de cuestionario según Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2001), el trabajador cumplimenta una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimiento, capacidad y habilidad, obligaciones y responsabilidades. Cada pregunta está asociada a una escala cuantitativa que mide la importancia del factor trabajo o su frecuencia.

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

Para Mondy y Noe (2005) los cuestionarios son económicos y de uso rápido. El analista de puestos debe aplicar un cuestionario estructurado a los empleados, quienes identifican las tareas que realizan. La selección de un método específico se debe basar en los propósitos para los cuales se usará la información y en el enfoque que sea más factible para una organización en particular.

Pedir a los empleados que contesten cuestionarios para describir sus obligaciones y responsabilidades laborales es otra forma cómoda de obtener información para el análisis de puestos. Algunos cuestionarios son como listas de verificación muy estructuradas. Se entrega al empleado una relación de hasta cientos de tareas y obligaciones específicas. Se le pide que marque si desempeña cada una de las tareas o no y, si lo hace, cuánto tiempo suele dedicar a cada una de ellas. En el

otro extremo, el cuestionario puede ser muy abierto y tan sólo pedir que el empleado “describa las principales obligaciones de su puesto”. El cuestionario es una vía rápida y eficiente para obtener información de muchos empleados. No obstante, preparar el cuestionario y comprobarlo puede tomar mucho tiempo. (Dessler, 2001)

Ivancevich (2005) explica que los cuestionarios son el método menos caro de reunir información. Comenta que es un medio eficaz de reunir grandes volúmenes de información en tiempos breves.

Werther y Davis (2000) interpreta que los cuestionarios por correo es el método más rápido y menos costoso consiste en distribuir un cuestionario con preguntas que permitan realizar un análisis adecuado de un puesto. Con esta técnica es posible estudiar varios puestos al mismo tiempo a un costo relativamente bajo.

El analista de puestos puede hacer circular cuestionarios preparados con cuidado para que sean contestados de manera individual por quien ocupa el puesto y por los gerentes. Estos formatos se utilizarán para obtener información de los deberes y tareas desempeñadas en el puesto, el propósito del mismo, la conveniencia física, los requisitos para desempeñarlo, el equipo y los materiales que se utilizan para desempeñarlos y las cuestiones especiales de salud y seguridad. (Bohlander & Snell, 2008)

Sin embargo Varela y Dessler (2004) interpretan que el método de cuestionario funciona para describir las funciones y responsabilidades relacionadas con sus puestos, es importante decidir cómo debe estructurarse el cuestionario y qué preguntas incluir.

El cuestionario es un método ampliamente utilizado para reunir datos acerca de ciertos trabajos. Se desarrolla un instrumento de encuesta que se debe entregar a los empleados y gerentes para que lo completen. La principal ventaja de este método es que puede reunirse información de gran número de puestos, con un bajo costo y en un periodo relativamente corto. Sin embargo, al aplicarlo se da por sentado que los empleados pueden analizar sus puestos con exactitud y comunicar información relacionada con los mismos. (Mathis & Jackson, 2003)

### **2.5.3.- Método de la entrevista**

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones.

#### Características

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

## Ventajas

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

## Desventaja

- Una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal que provoquen falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien.
- Costo operacional elevado: se necesita analista con experiencia y detener el trabajo del ocupante.(Chiavenato, 2011)

Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2001) comentan que el entrevistador, normalmente es un miembro de RH, el método de la entrevista lo definen como una muestra representativa de trabajadores afectados y recaban información mediante una entrevista estructurada que se presenta en el mismo orden a todos los entrevistados y que incluye una serie de preguntas relativas al trabajo.

Para recabar datos para el análisis de un puesto se usan tres tipos de entrevistas: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas de grupo con conjunto de empleados que tienen el mismo puesto y entrevistas a supervisores, con uno o varios supervisores que conocen a fondo el puesto que analiza. Sea cual fuere la entrevista que aplique, el entrevistado debe entender muy bien el motivo de la misma, pues hay cierta tendencia a considerar, para bien o para mal, que estas entrevistas son “evaluaciones de la eficiencia”. Las entrevistas más fructíferas siguen un formato estructurado o en forma de lista. Esto incluye una serie de preguntas detalladas acerca de los asuntos como el propósito general del puesto, las responsabilidades de supervisión, las obligaciones laborales y los estudios, experiencia y habilidades requeridas. El analista del puesto, que reúne información observando personalmente cómo se desempeña el trabajo, puede usar una lista así y también la puede manejar como si fuera un cuestionario. (Dessler, 2001)

De Cenzo y Robbins (2008) explican que el método de la entrevista se divide en dos: en método de la entrevista individual y método de la entrevista grupal; en la primera se selecciona un equipo de titulares de un puesto de trabajo y se les entrevista ampliamente. Los resultados de estas entrevistas se combinan en un solo análisis de puestos. Este método es efectivo para evaluar lo que un puesto conlleva, y la participación de los empleados en el análisis de puesto esencial. La segunda es similar a la anterior, excepto que el conjunto de titulares de los puestos se entrevistan simultáneamente. Aunque aumenta la precisión en la evaluación de los puestos, la dinámica grupal puede entorpecer su eficiencia.

Ivancevich (2005) determina que las entrevistas son la técnica que más se usan para reunir datos de análisis de puestos; por medio de ellas el analista tiene la oportunidad de hablar en persona con los titulares y éstos pueden hacerle preguntas a aquél, situación que se presenta para que el analista explique cómo se aprovecharán los conocimientos y la información que se adquiera en el análisis del puesto.

Las entrevistas se hacen a un solo titular, a un grupo o a un supervisor enterado del puesto. Por lo regular se formulan preguntas estructuradas para poder comparar las respuestas de individuos o grupos. (Ivancevich, 2005)

Es posible entender el puesto entrevistando tanto al empleado como al supervisor. Generalmente, el analista entrevista primero al empleado, ayudándolo a describir las tareas que realiza. Después, el analista establece contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información que obtuvo del empleado y aclarar ciertos puntos. (Mondy & Noe, 2005)

En cambio para Werther y Davis (2000) las entrevistas directas constituyen una forma efectiva de obtener información sobre un puesto. El analista se asegura de tener una lista de verificación a la mano para no omitir ningún aspecto esencial. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que de otra manera no estarían claros. Tanto las personas que desempeñan el puesto como los supervisores se incluyen en la entrevista. Con frecuencia el analista sólo se entrevista con un limitado número de trabajadores al principio y a continuación lo hace con el supervisor para verificar la información obtenida. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de alto costo y demanda mucho tiempo para llevarlo a cabo.

Las entrevistas son muy populares para obtener los datos del análisis de puestos. Pueden ser entrevistas individuales con cada trabajador; entrevistas grupales con varios empleados que tienen el mismo puesto; y entrevistas con la supervisión, con uno o más de los supervisores, cuyo conocimiento acerca del puesto que se está analizando es bastante amplio. Las entrevistas son, con toda probabilidad, el método más utilizado para determinar las funciones y las responsabilidades de un puesto; su amplia utilidad refleja sus ventajas. La más importante es que permiten al trabajador reportar actividades y comportamientos que de otra manera quizá nunca saldrían a la luz. El mayor problema de las entrevistas radica en la distorsión de la información, ya sea que se deba a mentira intencional o a errores involuntarios. (Varela & Dessler, 2004)

Para Mathis y Jackson (2003) el método de la entrevista consiste en reunir información que requiere un administrador o un especialista de RH este mismo visita cada sitio de trabajo y habla con los empleados que desempeñan cada puesto. Suele recurrirse a un formulario estandarizado para registrar la información. Con frecuencia, debe entrevistarse al empleado y a su supervisor para comprender de manera integral el puesto que se estudia. Este método puede consumir mucho tiempo, sobre todo si el entrevistador habla con dos o tres de los empleados que hacen cada trabajo. Asimismo, el análisis de los puestos profesionales y gerenciales es más complicado y requiere largas entrevistas.

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

### **2.5.4.- Métodos mixtos**

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

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante de puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particulares de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos. (Chiavenato, 2011)

## **2.6.- Etapas del análisis de puestos**

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

### **2.6.1.-Etapa de planeación**

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio.

La planeación exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.
5. Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos:
  - a) Criterio de generalidad: los factores de de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes.

Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

b) Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no puede ser constantes ni uniformes.

6. Dimensionar los factores de especificación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptarlo o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad útiles para analizar determinado conjunto de puestos.
7. Graduación de los factores de especificación, es decir, transformar cada factor de una variable continúa (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación).

### **2.6.2.- Etapa de preparación**

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

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).

3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

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

### **2.6.3.- Etapa de realización**

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

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

## 2.7.- Objetivos de la descripción y análisis de puestos

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

1. Subsidios para la elaboración de anuncios: demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto: con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación: como base para la capacitación del personal.
4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales: de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de salarios en el mercado del trabajo, como base de la administración de sueldos y salarios.
5. Estimular la motivación del personal: para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
6. Guía para el supervisor: en el trabajo con sus subordinados, y también para el empleado en el desempeño de sus funciones.
7. Subsidios para la higiene y seguridad industrial: con objeto de minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos.(Chiavenato, 2011)

### **III.- CASO PRÁCTICO: RESULTADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS**

#### **3.1.- Breve reseña histórica de la empresa**

##### **Bar Templo el Morbo**

EL establecimiento nombrado Templo del Morbo, fue creado en el año 20 de julio 2012 en la ciudad de Morelia Michoacán, por Jeztemani Sierra Acosta con el objetivo de tener una fuente más de ingresos, se inspiró en una canción del Sr. Joaquín Sabina, y de ahí decidió llamarlo “Templo del Morbo” a su empresa.

Su establecimiento, comenzó siendo una chelería, y atendiéndolo él mismo, a medida que pasa el tiempo comenzó a verle frutos a su proyecto, él con una visión decide agrandarlo un poco más, así que comienza a transformarlo en un atractivo bar.

El negocio del bar creció y se vio en la necesidad de contratar personal para que su empresa rindiera al máximo y así mismo cubriera al 100 % las necesidades de los clientes y se fueran con una buena impresión del mismo.

Hoy en día “Templo del Morbo “es un bar conocido en la ciudad que cuenta con clientes satisfechos y esto hace que incremente sus ventas.

#### **3.2.- Misión y Visión**

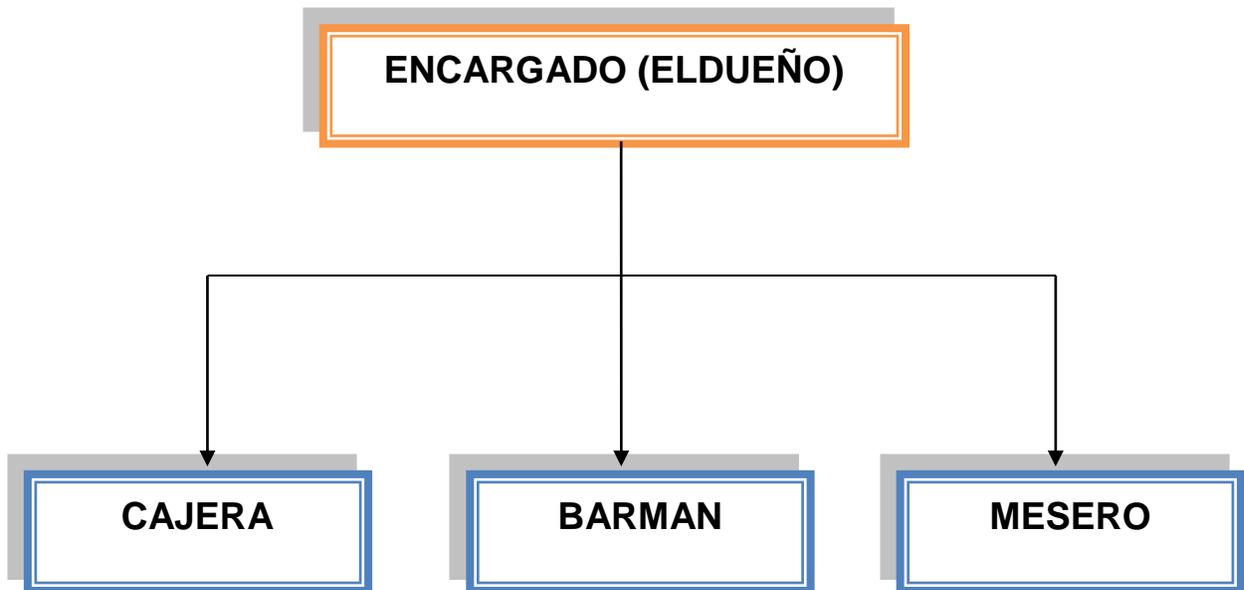
##### **Misión**

Brindar un sitio atractivo y exclusivo, con horarios extendidos y de muy buen ambiente, ofreciendo a nuestros visitantes una atmósfera alegre y de distracción acompañada de productos de calidad, música selecta y excelente servicio. Un lugar donde los clientes deseen regresar, donde buscamos generar seguidores incondicionales del buen gusto, con lo cual contribuimos a nuestro crecimiento y mejora día a día.

**Visión**

Ser el mejor bar a nivel local, reconocido por la calidad de nuestros productos y el trato a nuestros clientes, lograr posicionarnos como uno de los mejores y extendernos a nivel nacional.

**3.3.- Organigrama**



Los puestos se conforman de la siguiente manera:

| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b> | <b>NUMERO DE PLAZAS</b> |
|--------------------------|-------------------------|
| CAJERA                   | 1                       |
| BARMAN                   | 1                       |
| MESEROS                  | 2                       |

### 3.4.- Análisis y descripción de puestos

Se aplicó un cuestionario a los empleados de la pequeña empresa prestadora de servicios bar “Templo del Morbo”, para estudiar sus actividades, funciones y responsabilidades que desempeñan dentro de la empresa y será presentado en formatos de análisis y descripción de puestos.

Los puestos a estudiar son los siguientes:

- Cajera
- Barman
- Mesero

A continuación se representa la descripción de cada uno de los puestos que tiene la pequeña empresa prestadora de servicios bar “Templo del Morbo” seguido de un análisis de puestos realizado.

#### 3.4.1.- Análisis y descripción del puesto de Cajera

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Título del puesto:</b>      | Cajera  |
| <b>Departamento:</b>           |   |
| <b>Descripción genérica:</b>   | Realizar cobros, pagar en tiempo y forma a los proveedores, realizar arqueos y cortes de caja.  |
| <b>Descripción específica:</b> | Cobrar a los clientes, realizar arqueos de caja, así como corte de caja, tener un fondo de cambio, realizar inventario con el mesero y barman, efectuar pedidos a los proveedores, pagar a los proveedores en tiempo y forma. |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Requisitos Intelectuales:</b>     | <p><b>Escolaridad :</b> Bachillerato terminado</p> <p><b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia</p> <p><b>Iniciativa requerida:</b> Ofrecer un excelente servicio al cliente.</p> <p><b>Aptitudes requeridas:</b> Trabajo en equipo, y buena relación con los compañeros de trabajo.</p>  |
| <b>Requisitos Físicos:</b>           | <p><b>Esfuerzo físico:</b> Sentado (a), agachado (a)</p> <p><b>Concentración visual o menta:</b> Concentración mental para realizar los cobros, arqueos de caja y pagos a proveedores.</p> <p><b>Destrezas o habilidades:</b> Iniciativa, liderazgo y motivación, habilidades para atender y escuchar, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad para tomar decisiones y solucionar problemas, buena ortografía y redacción.</p> <p><b>Complexión física:</b> Buena condición física, no tener discapacidad y aseo personal.</p> |
| <b>Responsabilidades adquiridas:</b> | <p><b>Supervisar personal:</b> No aplica</p> <p><b>Material, herramientas o equipo:</b> Computadora, calculadora, libreta, lapiceros.</p> <p><b>Dinero, títulos o documentos:</b> Responsabilidad en valores \$14, 000, documentación de la empresa.</p> <p><b>Contactos internos o externos:</b> No aplica</p> <p><b>Información confidencial:</b> No aplica</p>  |
| <b>Condiciones de trabajo:</b>       | <p><b>Ambiente de trabajo:</b> Bueno, Malos olores, frío, calor.</p> <p><b>Riesgos de trabajo:</b> Oído, vista, sistema nervioso</p>   |

### 3.4.2.- Análisis y descripción del puesto de Barman

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Título del puesto:</b>        | Barman  |
| <b>Departamento:</b>             |   |
| <b>Descripción genérica:</b>     | Ofrecer bebidas, darles buen servicio a los clientes que lleguen a la barra, ofrecer la botana.   |
| <b>Descripción específica:</b>   | Preparar las bebidas, ofrecer la botana, entregar a tiempo las bebidas, atender a los clientes que lleguen a la barra, dar buen servicio al cliente, refrigerar la cerveza, realizar inventarios de cerveza, vino, botana, vasos, platos, ingredientes (salsas, jugos, especias, refresco, cigarros etc.), acomodar la mercancía, mantener el área de la barra, así como el refrigerador limpio y ordenado. |
| <b>Requisitos Intelectuales:</b> | <b>Escolaridad :</b> Bachillerato terminado<br><b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia<br><b>Iniciativa requerida:</b> Ofrecer un buen servicio al cliente.<br><b>Aptitudes requeridas:</b> Trato con el cliente, buena relación con los compañeros de trabajo, trabajo en equipo.   |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Requisitos Físicos:</b></p>           | <p><b>Esfuerzo físico:</b> Parado (a), caminando.</p> <p><b>Concentración visual o mental:</b> Concentración para preparar bebidas y no desperdiciar producto, para no quebrar los vasos, y para mantener limpia su área de trabajo.</p> <p><b>Destrezas o habilidades:</b> Iniciativa, liderazgo y motivación, habilidades para atender y escuchar, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad para tomar decisiones y solucionar problemas, facilidad de palabra.</p> <p><b>Complexión física:</b> Buena condición física y no tener discapacidad, higiene y aseo personal.</p> |
| <p><b>Responsabilidades adquiridas:</b></p> | <p><b>Supervisar personal:</b> No aplica</p> <p><b>Material, herramientas o equipo:</b> Vasos, tequileros, servilletas, popotes, cuchillo, destapadores, tabla para picar, hielera, pinzas para el hielo, mandil, franelas, encendedores, ceniceros, carta de precios.</p> <p><b>Dinero, títulos o documentos:</b> No aplica</p> <p><b>Contactos internos o externos:</b> No aplica</p> <p><b>Información confidencial:</b> No aplica</p>  |
| <p><b>Condiciones de trabajo:</b></p>       | <p><b>Ambiente de trabajo:</b> Bueno, Malos olores, humedad, frío, calor, humo.</p> <p><b>Riesgos de trabajo:</b> Aparato respiratorio, sistema nervioso.</p>  |

### 3.4.3.- Análisis y descripción del puesto de Mesero

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Título del puesto:</b>        | Mesero   |
| <b>Departamento:</b>             |  |
| <b>Descripción genérica:</b>     | Proporcionar un excelente servicio a los clientes.   |
| <b>Descripción específica:</b>   | Atender a los clientes, tomar la orden de bebidas a los clientes, llevar la orden y la botana a las mesas, mantener limpias las mesas, estar al pendiente de quitar ceniceros sucios, botellas vacías, vasos sucios, realizar la limpieza del bar, así como mantener limpios los sanitarios. |
| <b>Requisitos Intelectuales:</b> | <b>Escolaridad :</b> Secundaria terminada<br><b>Experiencia:</b> 6 meses de experiencia<br><b>Iniciativa requerida:</b> Ofrecer un buen servicio al cliente.<br><b>Aptitudes requeridas:</b> Trato con los clientes, buena relación con los compañeros, trabajo en equipo.                   |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Requisitos Físicos:</b></p>           | <p><b>Esfuerzo físico:</b> Parado (a), caminando.</p> <p><b>Concentración visual o menta:</b> Concentración para brindar un buen servicio y atención a los clientes.</p> <p><b>Destrezas o habilidades:</b> Iniciativa, liderazgo y motivación, habilidades para atender y escuchar, capacidad para trabajar bajo presión, facilidad de palabra, buena ortografía y redacción.</p> <p><b>Complexión física:</b> Buena condición física y no tener discapacidad, higiene y aseo personal</p> |
| <p><b>Responsabilidades adquiridas:</b></p> | <p><b>Supervisar personal:</b> No aplica</p> <p><b>Material, herramientas o equipo:</b> Mandil, encendedor, lapiceros y una libreta pequeña.</p> <p><b>Dinero, títulos o documentos:</b> No aplica</p> <p><b>Contactos internos o externos:</b> No aplica</p> <p><b>Información confidencial:</b> No aplica</p>   |
| <p><b>Condiciones de trabajo:</b></p>       | <p><b>Ambiente de trabajo:</b> Bueno, Malos olores, frío, calor, humo.</p> <p><b>Riesgos de trabajo:</b> Sistema nervioso</p>   |

#### **IV.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

La existencia de una estructura organizacional adecuada contribuye a identificar con rapidez los puestos que tienen que ser cubiertos. Esta tarea se logra con un análisis y descripción de puestos, el cual consiste en el procedimiento por el cual se determinan los deberes, funciones y responsabilidades de los puestos.

El éxito de toda organización depende de los recursos humanos, si se realiza un adecuado análisis y descripción de puestos, le permite a la empresa obtener muy buenos resultados al momento de reclutar, seleccionar, capacitar personal y evaluar el desempeño del puesto, ya que el análisis sirve como base en estas funciones ya descritas, con la finalidad de obtener una excelente administración en el área de recursos humanos.

Los puestos y su correspondiente relación de tareas, funciones y responsabilidades son un elemento básico para la mejora de la productividad en todo negocio. Si el puesto se ha identificado y definido de manera adecuada, se podrá contratar a la persona, más idónea para llenarlo y la empresa progresará hacia el logro de sus objetivos. De lo contrario, se corre el riesgo de colocar empleados no aptos para el cargo, reduciendo así la productividad y causando daños a la institución.

La información sobre el análisis y descripción de puestos es importante porque comunica a los empresarios qué deberes y responsabilidades se asocian con cada puesto, información que les será de utilidad para evaluar el rendimiento de los empleados.

El bar “Templo del Morbo” es una empresa joven, ya que solo tiene un año en actividad, en base a ello, no existe una estructura organizacional y no tiene una división de trabajo correcta, debido a que no cuenta con un análisis y descripción de puestos.

Para recabar información y poder realizar el análisis y descripción de puestos de la pequeña empresa prestadora de servicios bar “Templo del Morbo”, se procedió a aplicar un cuestionario al personal y al dueño de la empresa.

En base a lo anterior se le sugiere a la pequeña empresa prestadora de servicios bar-“Templo del Morbo” apoyarse en las observaciones respecto a los puestos de cajera, barman y mesero.

Respecto a los puestos de cajera, barman y mesero se le recomienda a la empresa manejar una herramienta llamada comandas, para que exista un mayor control, organización y comunicación entre ellos, esto le va a permitir a la cajera no tener faltantes ni sobrantes y tener un buen corte de caja, así mismo, le va a servir al barman para que él cuadre su inventario tanto de cerveza, como de vino, y al mesero para llevar un control de sus pedidos.

Se le propone a la empresa contratar a un gerente general, para que supervise y dirija correctamente, y los empleados puedan cumplir con sus actividades y responsabilidades además de desempeñar su puesto de trabajo.

Además se le recomienda que en base al análisis y descripción de puestos realizado, efectúe, de aquí en adelante los procesos de reclutamiento, selección, capacitación del personal y en la evaluación del desempeño.

**V.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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

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

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

Dessler, G. (2001). *Administración del personal*. México: Person Educación.

Gómez Mejía, L. R., Bailkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Person Educación.

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

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

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

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

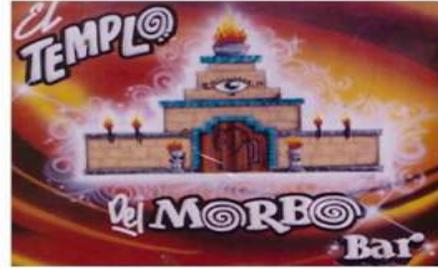
Varela, R. A., & Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. México: Person Educación.

Werther, W. B., & Davis, J. K. (2000). *Administración del Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill- Interamericana.

**VI.- ANEXOS**

**6.1.- Cuestionario de análisis y descripción de puestos**

- a) Cuestionario aplicado a los empleados. (Salgado, 2013)



La empresa Templo del Morbo y la UMSNH le agradecen a usted su importante participación en este estudio de Análisis y Descripción de Puestos.

- 1.Cuál es su nombre?
- 2.Cuál es el nombre del puesto que desempeña?
3. Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?
4. Cuánto gana mensualmente?
5. Recibe prestaciones? ¿Cuáles?    SI\_\_\_\_\_    NO\_\_\_\_\_

|                     |               |                            |
|---------------------|---------------|----------------------------|
| ___Aguinaldo        | ___Infonavit  | ___Descanso                |
| ___Horas extras     | ___Afore      | ___ Reparto de utilidades  |
| ___Seguridad Social | ___Vacaciones | ___Prestaciones en especie |

6. Cuenta con prestaciones extra de ley? ¿Cuáles?

7. Bajo qué condiciones recibe estas prestaciones?

\_\_\_Siempre      \_\_\_Por áreas      \_\_\_Solo si va bien al negocio  
\_\_\_Otro especifique

8. Suele darse otros nombres a este puesto? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
En caso afirmativo especifique?

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

\_\_\_Confianza      \_\_\_Sindicalizado      \_\_\_Honorario

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

11. Realizan todos el mismo trabajo?

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

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

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

14. Cuál es su jornada de trabajo de cuantos días, de qué hora a qué hora y de que día a día?
15. Realizar horas extras por semana?
16. En qué día regularmente ocurren estas horas?
17. Cuanto es el máximo por hora?
18. Mencione que puestos depende de usted?
19. Diga el nombre del puesto del jefe inmediato superior de quien usted depende?
20. Realizar usted algún reporte verbal o escrito. En caso que si, a quien dirige esos reportes?
21. En qué consiste esos reportes en general?
22. En general en qué consiste su trabajo?
23. Cuál es el objetivo de su trabajo?
24. Diga por favor que condiciones requiere para realizar su trabajo, equipo, herramientas, lugar, etc.?
25. En promedio a cuantos clientes atiendes por día?
26. Cuantos de los clientes tendrían que estar satisfechos con tus servicios en un día eficiente de trabajo?

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

- \_\_\_\_ Tomar la orden      \_\_\_\_ Retirar vasos sucios  
\_\_\_\_ Servir Bebidas      \_\_\_\_ Retirar ceniceros

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

29. Describe las actividades diarias periódicas de su puesto?

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

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

| Actividad Diaria | Actividad Periódica |
|------------------|---------------------|
|                  |                     |

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

| Actividades Ocasionales |
|-------------------------|
|                         |

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

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

\_\_\_ Primaria completa

\_\_\_ Secundaria completa

\_\_\_ Preparatoria completa

\_\_\_ Profesional completa

### **Experiencia**

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

36. Cuanto tiempo de experiencia necesita para desarrollar este tipo de empleo?

\_\_\_ De 1 a 2 años

\_\_\_ De 2 a 4 años

\_\_\_ De 4 a 6 años

\_\_\_ Otra. Especifique

### **Responsabilidad de bienes**

37. En cuanto tiempo estima usted que una persona con los conocimientos señalados puede desarrollar normalmente este puesto?

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

**Responsabilidad en supervisión**

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

|                        |
|------------------------|
| Supervisión de puestos |
|                        |

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

- Bajo supervisión directa, instrucciones detalladas
- Funciones ocasional sin efectuar supervisión
- Supervisión ocasional sobre cómo hacerse y debe hacerse
- Solo lo relativo a políticas y métodos generales

**Responsabilidad en datos confidenciales**

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

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

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

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

**Responsabilidad sobre métodos de trabajo**

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

46. Los resultados de su trabajo afectan?

Parcialmente a personas de su nivel                       El servicio al público  
 El desarrollo de su departamento                       El trabajo de su unidad  
 Los procesos de dirección y políticas de la compañía

47. Las condiciones en que realiza su trabajo son:

Pésimo     Deficiente     Bueno     Excelente

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

Malos olores                       Humedad                       Resequedad  
 Corrientes de aire     Frío                       Calor                       Humos  
 Cambios bruscos de temperatura     Grasas     Otro

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

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

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

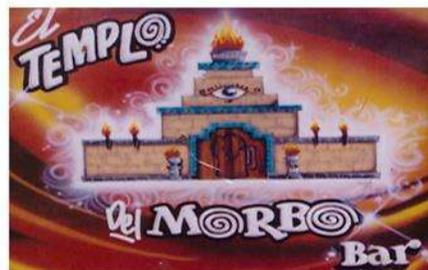
Caídas                       Quemaduras                       Golpes  
 Raspaduras                       Otro. Especifique

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

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

**ANEXO**

**b) Cuestionario aplicado al dueño.** (Salgado, 2013)



La empresa Templo del Morbo y la UNMSH le agradecen a usted su importante participación en este estudio de Análisis y Descripción de Puesto.

- 1.Cuál es su nombre?
- 2.Cuál es el nombre del puesto que desempeña?
3. Cuanto tiempo lleva laborando en esta empresa?
4. Mencione los puestos actuales con los que cuenta la empresa?
5. Que conocimientos mínimos se requieren para el puesto de cajero?
6. Se requiere estado civil en particular?
7. Se requiere algún sexo en particular? ¿Por qué?
8. Cuanto se requiere de experiencia mínima?

9. Cuál es el mínimo grado de estudios que se requiere para ejercer el puesto?

10. Qué tipo de nacionalidad se requiere para este puesto?

11. Cuál es el sueldo máximo que se debería pagar al ocupante de este puesto?

12. Cuál es el sueldo mínimo que se deberían pagar al ocupante de este puesto?

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

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

| Puesto | Horario |
|--------|---------|
|        |         |

15. Que requisitos físicos se requieren para este puesto?

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

\_\_\_ Por obra determinada                      \_\_\_ Por tiempo determinado- eventual

\_\_\_ Por tiempo indeterminado                \_\_\_ Otro. Especifique

17. Qué cualidades intelectuales requiere?

Creatividad

Objetividad

Interés por el conocimiento

Respeto por la sociedad

18. Cuáles son las conductas deseables para la empresa?

Buen trato con los clientes

Trabajo en equipo

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

Iniciativa

Liderazgo y Motivación

Habilidades sociales

Habilidades para entender y escuchar

Capacidad para trabajar bajo presión

Facilidad de palabra

Buena ortografía y redacción

Otros