



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CASO PRÁCTICO

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN UNA MICROEMPRESA

QUÉ PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ELIZABETH ARIAS TINOCO

ASESORA:

DRA. EN DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DORA

AGUILASOCHO MONTOYA

Morelia, Michoacán

Septiembre de 2015

Agradecimientos

A Dios y a la Virgen de Guadalupe:

Por darme la dicha de vivir, tener salud y acompañarme todos los días de mi vida.

Gracias a mis padres

A quienes me han heredado lo más valioso que es el amor, honestidad, valores, apoyo y confianza.

A quienes han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quienes su ilusión de su vida ha sido convertirme en una persona de provecho. A quienes nunca podré pagarles todo lo que ha hecho por mí ni aun con las riquezas más grandes del mundo por esto y más gracias los amo.

A mis tíos, tías, primas y primos

Por todo el apoyo que han brindado y estar conmigo cuando más los necesito al seguir adelante a lo largo de mi vida y de mi carrera gracias por su cariño los quiero.

A mis amigas y amigos

Que me han brindado todo el apoyo y consejos a lo largo de mi vida y de mi carrera desde que los conocí gracias por su cariño y amistad los quiero.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo que me abrió sus puertas del conocimiento para mí. A mi maravillosa Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas que con mucho orgullo, amor, pasión, respeto y representaré.

A mis profesores

Con cariño y respeto les agradezco en una forma especial por los conocimientos que me brindaron. En especial a mi asesora la Doctora en Dirección y Organización de Empresas Dora Aguilasocho Montoya quien me brindo apoyo y asesoramiento a la realización de este caso práctico.

GRACIAS A TODOS

Resumen

En las organizaciones, los trabajadores y los puestos cambian en el transcurso del tiempo, por lo que el análisis y la descripción constituye una valiosa herramienta que permite realizar adecuadamente otras funciones administrativas.

Análisis y Descripción de Puestos es definir de una manera clara y sencilla las actividades, funciones y responsabilidades de un determinado puesto dentro de una organización.

De tal manera que se debe aplicar a todo tipo de empresas, incluidas las microempresa, como es el caso de la tortillería San Isidro.

Palabras clave: análisis, descripción, función, responsabilidades, actividades

Abstract

In organizations, workers and jobs change over time, so the analysis and description is a valuable tool to properly perform other administrative functions.

Analysis and Job Description is to define a clear and simple activities, functions and responsibilities of a particular job within an organization.

So that should be applied to all types of enterprises, including micro-enterprises, such as the tortilla San Isidro.

Introducción

El análisis y descripción de puestos representa la base fundamental para el área de recursos humanos ya que permite obtener el apoyo para el reclutamiento, la selección de personal, capacitación, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, higiene y seguridad en el trabajo, además de informar al supervisor o al gerente sobre el contenido y especificaciones de los puestos de su área.

Con la finalidad de enriquecerse de conocimiento de las exigencias que los puestos imponen a sus ocupantes, el análisis de puestos se basa, por lo general, en cuatro métodos que son: observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos. Al igual que también se realiza en tres etapas como son: planeación, preparación y realización. Así como también sus objetivos, beneficios y su estructura que componen a un análisis de puestos.

La presente investigación tuvo como objeto principal realizar un análisis y descripción de puestos para obtener información acerca de los puestos de la tortillería San Isidro con la finalidad de determinar las obligaciones y responsabilidades, así como el perfil de personas, escolaridad, conocimientos y experiencia que se requiere para ocupar el puesto.

Se tomó como base para recabar información el método de cuestionario y observación para la realización de esta investigación.

Índice General

1.- Fundamentos de la investigación.....	8
1.1.- Planteamiento del problema.....	8
1.1.1.- Descripción del problema.....	8
1.2.- Preguntas de investigación.....	9
1.2.1.- Pregunta general.....	9
1.2.2.- Preguntas específicas.....	9
1.3.- Objetivos de investigación.....	10
1.3.1.- Objetivo general.....	10
1.3.2.-Objetivos específicos.....	11
1.4.- Justificación de la investigación.....	11
1.5.- Metodología.....	12
2.- Análisis y Descripción de Puestos.....	13
2.1.- Introducción de análisis y descripción de puestos.....	13
2.2.- Definiciones.....	14
2.2.1.-Análisis de puestos.....	14
2.2.2.-Descripción de puestos.....	15
2.3.- Métodos para la descripción y el análisis de puestos.....	16
2.3.1.- Método de observación directa.....	16

• Características.....	16
• Ventajas.....	17
• Desventajas.....	17
2.3.2.- Método de cuestionario.....	19
• Características.....	19
• Ventajas.....	20
• Desventajas.....	20
2.3.3.- Método de la entrevista.....	23
• Características.....	23
• Ventajas.....	23
• Desventajas.....	24
2.3.4.- Métodos mixtos.....	26
2.4 Etapas del análisis de puestos.....	27
1. Etapa de planeación.....	27
2. Etapa de preparación.....	29
3. Etapa de realización.....	30
2.5 Objetivos del análisis y descripción de puestos.....	31
2.6 Beneficios del análisis de puestos.....	31
2.7 Estructura del análisis de puestos.....	33
2.8 Aplicaciones del análisis y descripción de puestos en función de administración de recursos humanos y en otras funciones.....	34
2.9 ¿Quién hace el análisis de puestos?.....	35

3.- Caso Práctico: Resultados del Análisis y Descripción de Puestos de una microempresa.....	36
3.1 Historia de la empresa.....	36
3.2 Misión Visión y Valores de la empresa.....	36
3.3 Organigrama.....	37
3.4 Análisis y descripción del puesto.....	38
3.4.1 Análisis y descripción de Cajera.....	39
3.4.2 Análisis y descripción de Operadora de máquina de tortilla.....	40
3.4.3 Análisis y descripción de Repartidor.....	41
3.4.4 Análisis y descripción de Moledor.....	42
3.4.5 Análisis y descripción de Encargado.....	43
4.- Conclusiones y recomendaciones.....	44
5.- Referencias bibliográficas.....	45
6.- Anexos.....	47
6.1 Cuestionario de Análisis y Descripción de Puestos.....	47
a) Cuestionario aplicado a los empleados.....	47
b) Cuestionario aplicado al dueño.....	57

Capítulo 1: Fundamentos de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

Hoy por hoy el mundo de los Recursos Humanos y todo lo que concierne a la Administración se encuentra en constante evolución, pues más que una obligación es una necesidad para la organización. Una de estas necesidades es contar con un personal eficiente y eficaz que posea habilidades y destrezas necesarias que permitan responder correctamente ante cualquier situación que se presente.

Para que una organización tenga éxito es importante que las personas que laboran en ella, tengan pleno conocimiento de las funciones, tareas y responsabilidades que cada uno debe cumplir a fin de ofrecer el mejor desempeño dentro de las funciones que ejerce.

1.1.1 Descripción del problema

La tortillería San Isidro se dedica a venta y elaboración de la tortilla de maíz, por lo tanto se trabaja con máquina para hacer tortillas y molino para moler el maíz (Nixtamal) se muele para convertirlo en masa, y así hacer la tortilla.

Desde sus inicios, en el año 2005, la tortillería no ha aplicado un sistema de organización tanto en sus trabajadores, como en la misma tortillería.

Además se tiene una mala organización en la materia prima ya que tienen a la vista de los clientes al no contar con una bodega para organizarlos y acomodarlos debidamente.

En el año 2014, las ventas bajaron en un 30% por la competencia de varias colonias que vienen a vender dentro de la colonia San Isidro Itzúcaro. En la tortillería San Isidro hay pocas ventas en los últimos meses ya que ha habido competencias de reparto por parte de otras comunidades.

La problemática que se abordara en este caso práctico es la elaboración del análisis y descripción de puestos.

De igual manera no utiliza una estructura organizacional adecuada que esté orientada a la misión, visión, valores y de no contar con un organigrama.

1.2 Preguntas de investigación

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

1.2.1 Pregunta general

¿Cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones, que exigen los diferentes puestos de la tortillería San Isidro?

1.2.2 Preguntas específicas

¿Cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de cajera de la tortillería San Isidro?

¿Cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de operadora de máquina de tortilla de la tortillería San Isidro?

¿Cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de repartidor de la tortillería San Isidro?

¿Cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de moedor de la tortillería San Isidro?

¿Cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de encargado de la tortillería San Isidro?

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

1.3 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 personas.

1.3.1 Objetivo general

Analizar, describir y determinar cuáles son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones generales de cada uno de los puestos de la tortillería San Isidro.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar, describir cuales son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de cajera. De la tortillería San Isidro.
- Analizar, describir cuales son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de operadora de máquina de tortillas. De la tortillería San Isidro.
- Analizar, describir cuales son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de repartidor. De la tortillería San Isidro.
- Analizar, describir cuales son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de moledor. De la tortillería San Isidro.
- Analizar, describir cuales son los requisitos, responsabilidades, calificaciones y condiciones del puesto de encargado. De la tortillería San Isidro.

1.4 Justificación de la investigación

Considero que el análisis y descripción de puestos es un procedimiento muy importante dentro de los recursos humanos, se encarga de obtener información acerca de la búsqueda y obtención de información sobre tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo de un puesto de trabajo, ya que

permite obtener el apoyo para el reclutamiento, la selección de personal, capacitación, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, higiene y seguridad en el trabajo, además de informar al supervisor o al gerente sobre el contenido y especificaciones de los puestos de su área.

Su importancia señalan (Arias y Heredia, 1999), estriba en un hecho importante el simple nombre del puesto no indica las labores efectuadas. Por ejemplo, podría pensarse que un profesor de escuela primaria se dedica a enseñar a los niños. Sin embargo, debe efectuar por lo menos treinta acciones distintas, las cuales le dejan menos tiempo para su tarea sustantiva: propiciar el aprendizaje.

1.5 Metodología

Existen cuatro métodos los más utilizados para la descripción y análisis de puestos son: observación directa, cuestionario, entrevista y métodos mixtos.

Los cuales para realización de esta investigación se utilizaron dos que son el método de cuestionario el cual nos proporciona en base a sus preguntas, las funciones, actividades, obligaciones y responsabilidades que desempeñan los trabajadores en cada uno de los puestos para este método se elaboró un cuestionario y se aplicó a cada uno de los empleados que elaboran en la empresa así como también al dueño de la empresa y observación directa se utilizó este método a base de una observación visual de las actividades, de cada trabajador desempeña su trabajo en un puesto.

Capítulo 2: Análisis y Descripción de puestos

2.1 Introducción al análisis y descripción de puestos

En esta parte se hablara de Análisis y Descripción de Puestos es definir de una manera clara y sencilla las actividades, funciones responsabilidades de un determinado puesto dentro de una organización.

La descripción y el análisis de puestos representan la base fundamental en área de recursos humanos ya que permite tener apoyo el reclutamiento, la selección de personal, capacitación, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, higiene y seguridad en el trabajo. Además de informar sobre el contenido de especificaciones de los puestos de cada área de la empresa.

Por lo tanto se hablará de las diferentes definiciones de análisis y descripción de puestos que aportan varios autores.

De igual manera se hablará de los métodos más utilizados para el análisis de puestos que son: observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos.

El análisis de puestos se realiza por lo general en tres etapas que son: planeación, preparación y realización.

Así como también sus objetivos beneficios y su estructura que componen a un análisis de puestos.

El análisis y descripción de puestos es tal importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier empresa.

2.2 Definiciones

2.2.1 Análisis de puestos

El análisis de puestos se estudia básicamente: las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo (Arias y Heredia, 1999).

El análisis de puesto es el proceso por el cual se obtiene toda la información relevante a un puesto de trabajo determinado, que pueda ser útil para el óptimo desempeño del mismo, tanto desde el punto de vista de la eficacia como de la seguridad, satisfacción y comodidad de los empleados. (Ariza, 2004).

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlos. (Dessler, 2001).

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. (Mondy, 2005).

El nombre de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de estas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo. (Reyes Ponce, 2002).

Análisis de puestos es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos determinados. (Bohlander y Scott, 2001).

Un análisis es una exploración de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Incluye la identificación y la descripción de lo que está sucediendo en los mismos. (De Cenzo, 2000).

El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis permite sintetizar para llegar a describir. (Varela, 2006).

2.2.2 Descripción de puestos

La descripción de puestos es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. (Davis, 2008).

La descripción de puestos es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. (Gómez, 2001).

Una descripción de puestos es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. (Varela, 2006).

La descripción de puestos es un enunciado de las tareas, deberes, objetivos, circunstancias estándar y ambientales que constituyen el puesto. (Tyson y York, 1989).

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

La descripción de puestos es el documento que establece, de manera sistemática y pormenorizada, las actividades y funciones que venen realizar el empleado o trabajador en el desempeño del puesto. Además, si es necesario, la periodicidad de ejecución, cronología u orden de importancia de las funciones del cargo. (Llanos, 2007).

La descripción de puestos consiste en explicar en forma breve la actividad principal del puesto, considerando su función como un todo, sin entrar en detalles minuciosos. (Barajas, 2005).

2.3 Métodos para la descripción y el análisis de puestos

Conforme a (Chiavenato, 2011) existen cuatro métodos los más utilizados para la descripción y análisis de puestos.

2.3.1 Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual.

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, es pasiva.

Ventajas

- Veracidad de los datos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- No requiere la paralización 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? y ¿para que 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 obtención de datos de verdad importantes para el análisis.
- Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos. (Chiavenato, 2011).

Para (Dessler, 2001), la observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas y visibles, a menudo la observación no resulta apropiada cuando el trabajo implica gran cantidad de actividad intelectual (abogado, ingeniero de diseño, etc.).

En cambio (Mondy, 2005), dice que el método de observación, el analista visualiza al trabajador desempeñar las tareas físicas y mentales del puesto y registra sus observaciones al respecto, se usa principalmente para reunir información sobre puestos que destacan las habilidades manuales como las de un operador de máquina.

Para (Ivancevich, 2005), el método de observación directa se acude de los puestos que requieren actividades manuales, estandarizados y que son de ciclo breve. El analista de puestos debe observar una muestra representativa de

individuos realizar su trabajo, la observación no es apropiada si el trabajo comprende actividades intelectuales significativas.

(Bohlander, 2001), por su parte dice el método de observación el analista de puestos puede aprender sobre puestos al observar y anotar en un formato estandarizado las actividades de quienes los ocupan. Algunas organizaciones utilizan la estrategia de grabar los puestos en video para estudiarlos después.

En opinión (Reyes Ponce, 2002), dice que la observación directa permite recabar datos con mayor intensidad y viveza. Pero usada en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como ocurre en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación, así como aquellas constituidas por un proceso que abarca todo un día o más. Durante la observación conviene tomar datos escritos, pues, fuera de memorias privilegiadas, es imposible retenerlos todos.

En cambio (Varela, 2006), dice que el método de observación consiste en que un analista debe observar y anotar las actividades de un trabajador durante el desempeño de su puesto. Se toman notas observándolo y posteriormente se redacta un informe que servirá para dar cuerpo a la descripción. Es especialmente útil cuando los puestos consisten en actividades físicas visibles.

Para (De Cenzo, 2001), dice el método de la observación directa el analista de puestos observa directamente a los empleados y revisa películas de los trabajadores desempeñándose en su puesto. Aunque este método proporciona información de primera mano, los empleados no tienen un buen rendimiento cuando se sienten observados, y entonces pueden ocurrir distorsiones en el análisis de puestos.

De acuerdo con (Tyson y York, 1989), comenta que la observación directa el analista observa el trabajo real en marcha y toma notas necesarias bajo los diversos encabezados de la descripción del puesto.

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

Además para (Llanos, 2007) se realiza en el lugar de trabajo. La recopilación de datos se registra (por escrito) en el momento que ocurren los acontecimientos, es decir, las actividades y las tareas. Es importante observar con atención y tomar nota de lo verdaderamente trascendental, porque así se evita elaborar un largo listado de datos innecesarios y la pérdida de tiempo que ello puede ocasionar.

2.3.2 Método de cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis el 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 confesionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil.

Un requisito indispensable es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para aprobar 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 del 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 lo contestan y devuelven con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- Es el método ideal para realizar 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.
- Tiene a ser superficial y distorsionado (Chiavenato, 2011).

Para (Dessler, 2001) nos dice que los empleados también puede solicitar se les que llenen cuestionarios para describir las funciones y responsabilidades relacionadas con sus puestos, lo primero que se debe hacer es estructurar los cuestionarios y que preguntas incluir. A cada empleado se le presenta un inventario que incluye funciones o responsabilidades específicas, a cada uno se le solicita que indique si ejecuta cada tarea y, si lo hace, cuanto tiempo normalmente dedica a ello. En el extremo opuesto el cuestionario es abierto y tan solo se le pide al empleado que describa las responsabilidades más importantes de su puesto.

Un cuestionario típico de análisis de puestos llaga a incluir varias preguntas abiertas (como mencione las principales responsabilidades de su puesto), y preguntas estructuradas (que tiene que ver, por ejemplo la experiencia previa que se necesita).

En cambio (Mondy, 2005) dice que el método de cuestionarios son económicos y de uso rápido. El analista de recursos humanos debe aplicar un cuestionario estructurado a los empleados, quienes identifican las tareas que realizan.

Algunos empleados carecen de habilidades verbales y otros tienen a exagerar la importancia de sus tareas sugiriendo que tienen más responsabilidades que las que tienen realmente.

Para (Ivancevich, 2005) menciona que los cuestionarios son el método menos caro de reunir información. Es un medio eficaz de reunir grandes volúmenes de información en tiempos breves. Un esquema menos estructurado y más abierto consistirá en pedir a los titulares que describan ellos mismos su puesto menciona algunos consejos para hacer más fácil de manejar.

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

(Bohlander, 2001), por su parte dice el método de cuestionarios 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.

En opinión (Reyes Ponce, 2002), dice que los cuestionarios presentan la desventaja de estandarizar los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros. Estos elementos son frecuentes, ya que el trabajo es algo vital que escapa a medidas predeterminadas. Para el análisis en el taller es todavía menos

apropiado, pues hay obreros que carecen de la capacidad necesaria para contestarlos adecuadamente.

En cambio (Varela, 2006), dice que el método de los cuestionarios se aplican a los empleados para que estos describan las funciones y responsabilidades relacionadas con sus puestos. Es importante decidir cómo debe estructurarse el cuestionario y que preguntas deben incluirse. Algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. A cada empleado se le presenta un inventario que contiene cientos de funciones o responsabilidades específicas y se le solicita que indique si ejecuta una determinada tarea y, si lo hace, cuanto tiempo dedica normalmente a ello.

Para (De Cenzo, 2001), dice el método de 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 un alarga lista de tareas posibles.

De acuerdo con (Tyson y York, 1989), comenta el analista reúne una serie de preguntas diseñadas para producir el máximo posible de información útil acerca de los puestos en análisis y las distribuye mediante instrucciones cuidadosas para llenar el formato.

En opinión para (Mathis y Jackson, 2003) el método de cuestionario es ampliamente utilizado para reunir datos acerca de ciertos trabajos. Se desarrolla un instrumento de encuesta que se debe entregar a los empleados y a los gerentes para que lo completen.

Además para (Llanos, 2007) el cuestionario permite obtener información referente a las responsabilidades de cada puesto, conocimientos, características, nivel de desempeño y de habilidades. Son importantes la buena redacción de las preguntas, la claridad de las ideas y la precisión de los datos e información que hay que recabar, ya que ello depende el éxito del estudio.

2.3.3 Método de la entrevista

Es 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 la secuencia de las tareas que lo componen y los porqués y los cuándo, se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o su jefe inmediato.

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 del 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 convivencia y el 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 de nivel.

Desventajas

- 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 necesitan analistas con experiencia y detener el trabajo del ocupante. (Chiavenato, 2011).

Para (Dessler, 2001) nos menciona que 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 preguntas más frecuentes en las entrevistas son: ¿Cuál es, en general, el trabajo que ejecuta usted? ¿Cuáles son las principales responsabilidades de su actividad? ¿Qué es lo usted hace exactamente? ¿En qué labores participa usted?.

En cambio (Mondy, 2005) dice es posible entender el puesto entrevistado 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 que obtuvo del empleado y aclarar ciertos puntos.

Para (Ivancevich, 2005) menciona que las entrevistas son la técnica que más se usa para reunir datos de análisis de puestos, por medio de ellas el analista tiene la oportunidad de hablar en persona con los titulares y estos pueden hacerle preguntas, 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.

(Bohlander, 2001), por su parte dice el método de la entrevista es el analista de puestos puede solicitar a los empleados y gerentes, por separado, información sobre el puesto que se revisa.

En cambio (Varela, 2006) dice que el método de las entrevistas son usuales 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 realiza es amplio.

Para (De Cenzo, 2001) dice el método de la entrevista tiene dos métodos que son:

- Método de la entrevista individual 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.
- El método de la entrevista grupal es similar al anterior, excepto que el conjunto que el conjunto de titulares de los puestos se entrevista simultáneamente. Aunque aumenta la precisión en la evaluación de los puestos, la dinámica grupal puede entorpecer su eficacia.

De acuerdo con (Tyson y York, 1989), comenta el método de la entrevista se debe llevar a cabo con los empleados mismos, sus supervisores inmediatos y cualquier otra persona que pueda dar información útil la entrevista es método necesario y potencialmente útil en el análisis de puestos permite al analista formular preguntas para aclarar el resultado de la observación y comparar la percepción de un empleado con otros.

En opinión para (Mathis y Jackson, 2003) el método de entrevista para reunir información requiere de un administrador o especialista de RH visite cada sitio de trabajo y hable con sus empleados que desempeña 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.

Además para (Llanos, 2007) la entrevista es el ejercicio de recabar información esencial puede procederse a la formulación de las siguientes preguntas referentes al puesto:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿De qué manera lo hace?
- ¿Qué objetivos o propósitos se persiguen al realizarlo?
- ¿Con que periodicidad se realiza?
- ¿En dónde se hace?

2.3.4 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 más comunes son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- 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. (Chiavenato, 2011).

En cambio (Varela, 2006), dice que los métodos mixtos que es común utilizar cualquiera de los métodos descritos y combinarlos con fines de verificación, por ejemplo, se aplican cuestionarios y posteriormente se entrevista a los empleados para aclarar dudas o profundizar en algún punto importante.

2.4 Etapas del análisis de puestos

Un programa de análisis de puestos comprende tres etapas:

1) Etapa de planeación

Es la etapa en la se planea todo el trabajo del análisis de puestos, es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación exige los siguientes pasos:

- *Determinar los puestos por describir*, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
- Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
- Elaborar el cronograma de trabajo para especificar donde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para riores o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
- 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, pues difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas o por lo menos los menores desventajas en función de los puestos.
- Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos:
 - a) Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben de 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 instrumento de comparación adecuado.

- b)** Criterio de la vanidad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden hacer constantes ni uniformes. El factor de escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad, todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción y también al de variedad, pues todos los puestos exigen una escolaridad diferente desde la primaria hasta estudios profesionales.
- Dimensionar los factores de especificación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretenden 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. el factor de análisis de educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, puede tener como límite inferior la alfabetización y como límite superior la educación primaria completa. En este caso, para puestos de supervisor, el límite inferior y el superior son mucho más elevados.
 - Graduación de los factores de especificación, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de un intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que solo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo

general, los grados en los factores de análisis son cuatro, cinco o seis. Así en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, cada factor tendrá solo cuatro, cinco o seis grados de variación. (Chiavenato,2011).

De acuerdo con (Mathis y Jackson, 2003), dice que la etapa de planeación lo más importante es identificar los objetivos de un análisis de puestos, otro objetivo podría ser rediseñar los puestos de un departamento o división de la empresa, o modificar la estructura de ciertos sectores de la organización, para delinearla mejor con las estrategias del negocio.

2) Etapa de preparación

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

- Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformaran el equipo de trabajo.
- Preparación de material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
- Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
- 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)(Chiavenato,2011).

De acuerdo con (Mathis y Jackson, 2003), dice que la etapa de preparación implica identificar los puestos bajo revisión. Otra tarea incluida en esta etapa es revisar la documentación existente. Las descripciones de puestos realizadas previamente, los organigramas, la información anterior al análisis de los puestos y otros recursos relacionados con la industria pueden ser útiles para la revisión. Un

paso crucial es comunicar y explicar el proceso a los gerentes, empleados y otras personas afectadas, tales como los representantes sindicales.

3) Etapa de realización

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

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

2.5 Objetivos del análisis y descripción de puestos

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

1. Subsidios para elaboración de anuncios: demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto: con el cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación: como base para la capacitación de personal.
4. Determinar mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales: de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para 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).

2.6 Beneficios del análisis de puestos

Para (Reyes Ponce, 2002), lo representa estos beneficios son para la empresa, para los supervisores, para el departamento de personas y para los mismos trabajadores.

Para la empresa

- 1) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- 2) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- 3) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- 4) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- 5) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- 6) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Para los supervisores

- 1) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndole planear y distribuir mejor el trabajo.
- 2) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- 3) Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- 4) Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- 5) Evita interferencia en el mando y en la realización de los trabajos.
- 6) Impide que al cambiar mayordomo o supervisor, los nuevos encuentre en dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

Para el trabajador

- 1) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- 2) Le señala con claridad sus responsabilidades.
- 3) Le ayuda a conocer si está laborando bien.

- 4) Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- 5) Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

Para el departamento de personal

- 1) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- 2) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- 3) Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
- 4) Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a dar éste.
- 5) Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- 6) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- 7) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios incentivos.
- 8) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.

2.7 Estructura del análisis de puestos

Para Arias y Heredia, (1999). Las partes que conforman el análisis de puestos son:

- a) *La identificación* aquí se incluyen los datos siguientes: nombre del puesto, ubicación dentro de la estructura, nombre del puesto inmediato superior, nombres de los puestos que dependen de él, salario asignado, claves y

otros datos importantes para poder localizarlo dentro de la arquitectura organizacional.

b) *La descripción* en esta sección del análisis se detallan las tareas efectuadas en ese puesto. Consta de dos partes:

- Descripción general: se reseñan las acciones principales (se busca caracterizar al puesto con ellas y darle una denominación).
- Descripción específica: en esta parte se desglosa la descripción general y con frecuencia se sigue un ordenamiento: importancia de cada tarea, cronología e cada una, frecuencia, etapas del proceso administrativo tradicional, etcétera.

c) *Los requerimientos*. Aquí se menciona los requisitos para desempeñar con éxito el puesto, por ejemplo, edad, genero, nivel de estudios y otras facetas demográficas.

2.8 Aplicaciones del análisis y descripción de puestos en función de administración de recursos humanos y en otras funciones

Ivancevich, (2005) propuso que el análisis y descripción de puestos están muy relacionados con los programas y actividades de la administración de recursos humanos, ya que tiene extensas aplicaciones en los siguientes rubros:

- *Reclutamiento*: la información del análisis de puestos ayuda a los reclutadores a buscar y encontrar a las personas correctas para la organización.
- *Selección*: para contratar a la persona indicada se emplean instrumentos para predecir el desempeño futuro del empleado en el puesto y para ello se

deberán evaluar algunas características importantes del puesto, información que emanara precisamente del análisis del puesto.

- *Capacitación y desarrollo de carrera:* conocer las habilidades que se requieren para los puestos es esencial para elaborar programas de capacitación eficaces. Además solo se puede ayudar a la gente a pasar de una etapa a otra de su carrera con el análisis de puestos.
- *Remuneración:* la remuneración está vinculada a las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto. Por lo tanto, una remuneración objetiva y adecuada exige una valuación precisa de lo que implican los puestos.
- *Planeación estratégica:* cada vez más gerentes, se dan cuenta de que el análisis de puestos es otra herramienta importante en las actividades generales de planeación estratégica de la organización. Con un buen análisis de puestos, la empresa puede cambiar, eliminar o reestructurar el trabajo y los procesos del flujo de trabajo para satisfacer las necesidades cambiantes de entornos inciertos.

2.9 ¿Quién debe realizar el análisis de puestos?

Una fase importante en el análisis de puestos consiste en elegir cuidadosamente a las personas que realizaran el análisis. Ivancevich, (2005).

Si una organización necesita solo de manera esporádica la información del análisis de puestos, puede contratar un *analista temporal externo*, otras empresas tienen *empleados expertos de tiempo completo*, y algunas empresas más recurren a los *supervisores* o a los *titulares de los puestos* para reunir información del análisis. Estas opciones tienen *ventajas y desventajas*. Por ejemplo, los empleados titulares son una buena fuente de información sobre que trabajo se hace, no sobre el trabajo que se supone debe hacerse. Además, hacer participar a los empleados en el análisis aumenta su aceptación de los cambios que impongan los resultados del análisis. (Ivancevich, 2005).

3.- Caso Práctico: Resultados del Análisis y Descripción de Puestos de una microempresa

3.1 Historia de la empresa

La micro empresa tortillería San Isidro fue fundada en el mes de febrero del 2005 por su actual dueño José Mejía, quien decidió crear esta micro empresa a base de que en la colonia San Isidro Itzicuaros hacía falta una tortillería, motivo por el cual fue creada esta pequeña micro empresa tortillera.

3.2 Misión Visión y Valores de la empresa

Misión

Dar nuestro mejor esfuerzo para producir y comercializar y distribuir la tortilla en la zona central de los Itzicuaros de Morelia, Michoacán, utilizando las altas normas de higiene y calidad, a un bajo costo a nuestros clientes.

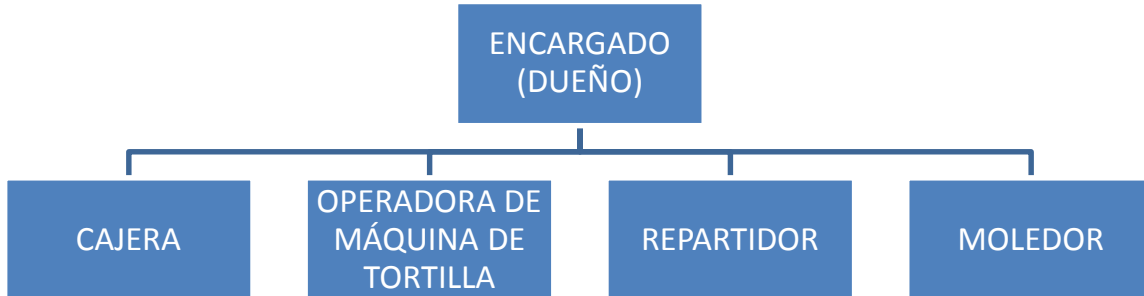
Visión

Ser la mejor opción de tortillería en la zona central de los Itzicuaros de Morelia, Michoacán, en la producción comercialización y distribución de tortillas.

Valores de la empresa

- servicio
- higiene
- honestidad
- lealtad
- comunicación
- respeto
- experiencia
- honradez

3.3 Organigrama



Los puestos se conforman de la siguiente manera:

Nombre del Puesto	Número de Plazas
Cajera	1
Operadora de máquina de tortilla	1
Repartidor	1
Moledor	1
Encargado	<u>1</u>
Total de empleados	5

3.4 Análisis y descripción de puestos de la Tortillería San Isidro

A continuación se presentan en formatos de análisis y descripción de puestos, que fueron aplicados a los empleados y al encargado los cuales describen cada uno de los puestos, dentro la tortillería San Isidro.

Los puestos analizados son:

- cajera
- operadora de máquina de tortilla
- repartidor
- moledor
- encargado

3.4.1 Análisis y descripción de puesto de Cajera

Título del puesto:	Cajera
Descripción genérica:	Vender, pesar envolver y limpiar y realizar corte de caja diariamente, al término de trabajo.
Descripción específica:	Pesar por kilos y envolver las tortillas para venderlos al cliente y saber hacer cuentas para el corte de caja cada día de la semana limpiar bien el área de la tortillería para que otro día este limpio todo.
Requisitos intelectuales:	Escolaridad: secundaria completa. Experiencia: de 1 a 2 años. Iniciativa requerida: atender bien al cliente cuando viene a comprar sus tortillas. Aptitudes requeridas: buen trato con los clientes y trabajo en equipo.
Requisitos físicos:	Esfuerzo físico: parado (a) Destrezas o habilidades: iniciativa y habilidades sociales. Complexión física: aseo personal, higiene y buena presentación.
Responsabilidades adquiridas:	Material herramientas o equipo de trabajo: mesa, báscula y calculadora. Dinero o documentos: el dinero que se maneja según las ventas. Información confidencial: no aplica
Condiciones de trabajo:	Ambiente de trabajo: bueno, cambios bruscos de temperatura, quemaduras.

3.4.2 Análisis y descripción del puesto de Operadora de máquina de tortilla

Título del puesto:	Operadora de máquina de tortilla
Descripción genérica:	Moler, Prender la máquina, acomodar la tortilla.
Descripción específica:	Moler el nixtamal para se haga masa, prender la máquina y poner la masa en la taza de la máquina para que salga la tortilla y cuidar que no salga mal y quemada las tortillas y luego acomodarlas para su venta.
Requisitos intelectuales:	Escolaridad: secundaria completa Experiencia: de 1 a 2 años Iniciativa requerida: atender bien al cliente cuando viene a comprar sus tortillas. Aptitudes requeridas: buen trato con los clientes y trabajo en equipo.
Requisitos físicos:	Esfuerzo físico: parado (a) Destrezas o habilidades: iniciativa y habilidades sociales. Compleción física: aseo personal, higiene y buena presentación.
Responsabilidades adquiridas:	Material herramientas o equipo de trabajo: molino, máquina, maíz, agua, luz y gas. Dinero o documentos: no aplica Información confidencial: no aplica
Condiciones de trabajo:	Ambiente de trabajo: bueno, cambios bruscos de temperatura. Riesgos de trabajo: quemaduras, oído.

3.4.3 Análisis y descripción del puesto de Repartidor

Título del puesto:	Repartidor
Descripción genérica:	Moler y poner el nixtamal y repartir tortillas.
Descripción específica:	Poner el nixtamal y molerlo después de que ya están las tortillas pesadas y envueltas en papel se reparten en las casas y tiendas con la ayuda de una camioneta.
Requisitos intelectuales:	Escolaridad: secundaria completa Experiencia: de 1 a 2 años Aptitudes requeridas: saber manejar una camioneta, atender bien al cliente y trabajo en equipo.
Requisitos físicos:	Esfuerzo físico: sentado. Destrezas o habilidades: iniciativa y habilidades sociales. Compleción física: aseo personal, higiene y buena presentación.
Responsabilidades requeridas:	Material herramientas o equipo de trabajo: molino y camioneta. Dinero o documentos: lo que se logre las ventas en promedio de \$800. Información confidencial: no aplica.
Condiciones de trabajo:	Ambiente de trabajo: bueno, cambios bruscos de temperatura. Riesgos de trabajo: quemaduras, golpes.

3.4.4 Análisis y descripción del puesto de Moledor

Título del puesto:	Moledor
Descripción genérica:	Moler el nixtamal.
Descripción específica:	Lavado limpio y escurrido el nixtamal, se pone al molino y se muele para convertirlo en masa lista para ponerla en la máquina de hacer tortillas.
Requisitos intelectuales:	Escolaridad: secundaria completa. Experiencia: de 1 a 2 años. Iniciativa requerida: no aplica. Aptitudes requeridas: trabajo en equipo.
Requisitos físicos:	Esfuerzo físico: parado (a). Destrezas o habilidades: no aplica. Compleción física: aseo personal, higiene y buena presentación.
Responsabilidades adquiridas:	Material herramientas o equipo de trabajo: molino. Dinero o documentos: no aplica. Información confidencial: no aplica.
Condiciones de trabajo:	Ambiente de trabajo: bueno. Riesgos de trabajo: cortar, oído.

3.4.5 Análisis y descripción del puesto de Encargado

Título del puesto:	Encargado
Descripción genérica:	Comprar la materia prima, cocer el nixtamal y supervisar el trabajo.
Descripción específica:	Hacer las compras de la materia prima (maíz, cal, gas, etc.), poner a cocer y lavarlo el nixtamal para que esté listo para el día siguiente para hacer la tortilla, supervisar el trabajo que realizan cada uno de los empleados diariamente.
Requisitos intelectuales:	Escolaridad: secundaria completa. Experiencia: de 1 a 2 años. Iniciativa requerida: no aplica. Aptitudes requeridas: trabajo en equipo.
Requisitos físicos:	Esfuerzo físico: parado. Destrezas o habilidades: iniciativa y habilidades sociales. Compleción física: aseo personal, higiene y buena presentación.
Responsabilidades adquiridas:	Material herramientas o equipo de trabajo: tina para cocer nixtamal. Dinero o documentos: dinero que se logre las ventas de cada día. Información confidencial: documentos de la tortillería como pago en hacienda, pagos a los trabajadores y demás documentos confidenciales.
Condiciones de trabajo:	Ambiente de trabajo: bueno. Riesgos de trabajo: quemaduras.

4.- Conclusiones y Recomendaciones

En las organizaciones, los trabajadores y los puestos cambian en el transcurso del tiempo, por lo que el análisis y la descripción de puestos, representa la base fundamental para el área de recursos humanos ya que permite obtener el apoyo para el reclutamiento, la selección de personal, capacitación, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, higiene y seguridad en el trabajo, además de informar al supervisor o al gerente sobre el contenido y especificaciones de los puestos.

Análisis y Descripción de Puestos es definir de una manera clara y sencilla las actividades, funciones y responsabilidades de un determinado puesto dentro de una organización.

Tal es el caso la tortillería San Isidro que no contaba con un análisis y descripción de puestos, así como tampoco con una misión, una visión, valores, objetivos y un organigrama adecuado a su estructura organizacional.

En el desarrollo de esta investigación tuvo como objeto principal analizar, describir y determinar cuáles son los requisitos, responsabilidades y condiciones generales de cada uno de los puestos, aplicando cuestionarios en formatos de análisis y descripción de puestos, a los empleados y al encargado, además de hacerle una misión, una visión, valores, objetivos y un organigrama para que la tortillería San Isidro este orientada hacia un objetivo.

El análisis y descripción de puestos es tal importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier empresa.

Todas las empresas en general deben tener una buena organización y coordinación en todas sus funciones por lo que la empresa que este bien organizada alcanza sus metas fijadas.

5.- Referencias bibliográficas

Arias, L., y Heredia, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos (Para el alto desempeño)*. México: Trillas.

Ariza, J. A. (2004). *Dirección y Administración Integrada de Personas. (Fundamentos Procesos y Técnicas Práctica)*. Madrid: Mc Graw Hill.

Barajas, J. (2005). *Curso Introductorio a la Administración*. México: Trillas.

Bohlander, G., y Scott, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

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

Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

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

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.

Fernández, M., y Sánchez, J. (1997). *Valoración de Puestos de Trabajo (fundamentos, métodos y ejercicios)*. México: Díaz de Santos.

Gómez, L. (2001). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.

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

Llanos, J. (2007). *Estrategias para la Administración de Sueldos y Salarios*. México: Trillas.

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

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

Reyes, A. (2002). *El Análisis de Puestos*. México: Limunsa.

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

Shaun, T., y York, A. (1989). *Administración de Personal*. México: Trillas.

Varela, R. A. (2006). *Administración de la Compensación Sueldos y Salarios y Prestaciones*. México: Prentice Hall.

Werther, W.B., y Davis, J.K.(2000).*Administración de Personal y Recursos Humanos*: México: Mc Graw Hil-I Interamericana.

6.- Anexos:

Cuestionario de Análisis y Descripción de Puestos

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



La empresa Tortillería San Isidro 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 todo 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 la jornada de trabajo de cuantos días, de qué hora y de que día a día?
15. Realizan 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. Realiza usted algún reporte verbal o escrito. En caso de que si, a quien dirige esos reportes?
21. En que consiste esos reportes en general?
22. En general en que consiste su trabajo?
23. Cuál es el objetivo de su trabajo?
24. Diga por favor que condiciones requiere para realizar su trabajo, equipo, herramientas, lugar, etc.?
25. En promedio a cuantos clientes atiendes por día?

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

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

_____ Moler la masa _____ Hacer la tortilla _____ Pesar la tortilla

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 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. 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 que consiste dicha supervisión que ejerce?

Supervisión de puestos	

40. Las condiciones que realiza su trabajo son:

___ Bajo supervisión directa, instrucciones detalladas

___ Funciones ocasional si 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 en su 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 está expuesto (a) en su trabajo?

___Caídas ___Quemaduras ___Golpes

___Raspaduras ___Otro. Especifique

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

___ Alergias ___Oído ___Vista ___Aparato respiratorio

___Sistema nervioso ___Aparato digestivo ___Otro. Especifique

Cuestionario de Análisis y Descripción de Puestos

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



La empresa Tortillería San Isidro y la UMSNH le agradecen a usted su importante participación en este estudio de Análisis y Descripción de Puestos

52. Cuál es su nombre?

53. Cuál es el nombre del puesto que desempeña?

54. Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa?

55. Menciona los puestos actuales con los que cuenta la empresa?

56. Que conocimientos mínimos se requieren para el puesto de maquinista?

57. Se requiere de estado civil en particular?

58. Se requiere algún sexo en particular? ¿por qué?

59. Cuanto se requiere de experiencia mínima?

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

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

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

63. Cuál es el sueldo mínimo que se debería pagar al ocupante de este puesto?

64. Que documentos se requieren para contratar a un candidato para el puesto de maquinista?

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

Puesto	Horario

66. Qué requisitos físicos se requieren para este puesto?

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

Por obra determinada Por tiempo determinado-eventual

Por tiempo indeterminado Otro. Especifique

68. Qué cualidades intelectuales requiere?

Creatividad Objetivos

Interés por el conocimiento Respeto por la sociedad

69. Cuáles son las conductas deseables para la empresa?

Buen trato con los clientes Trabajo en equipo

70. 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