

Capital Humano

Análisis y descripción de puesto

2.1 Necesidad legal

2.2 Métodos de análisis y descripción de puestos

2.2.1 Método de observación directa

2.2.2 Método del cuestionario

2.2.3 Método de la entrevista

2.2.4 Métodos mixtos

2.3 Etapas del análisis de puesto

2.3.1 Etapa de planeación

2.3.2 Etapa de preparación

2.3.3 Etapa de ejecución

2.4 Modelos análisis de puesto

2.4.1 Modelo tradicional

2.4.2 Modelo humanista

2.4 Modelos análisis de puesto

Probablemente, el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó. Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado verdaderamente. Así, con la profunda división del trabajo a consecuencia de la Revolución Industrial, con el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica, posteriormente del movimiento de las relaciones humanas; aunque el contenido del trabajo se alteró, no lo fue la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto a otra.

Hasta la década de 1960 fue que un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos.

Análisis y descripción de puesto

2.1 Necesidad legal

2.2 Métodos de análisis y descripción de puestos

2.2.1 Método de observación directa

2.2.2 Método del cuestionario

2.2.3 Método de la entrevista

2.2.4 Métodos mixtos

2.3 Etapas del análisis de puesto

2.3.1 Etapa de planeación

2.3.2 Etapa de preparación

2.3.3 Etapa de ejecución

2.4 Modelos análisis de puesto

2.4.1 Modelo tradicional

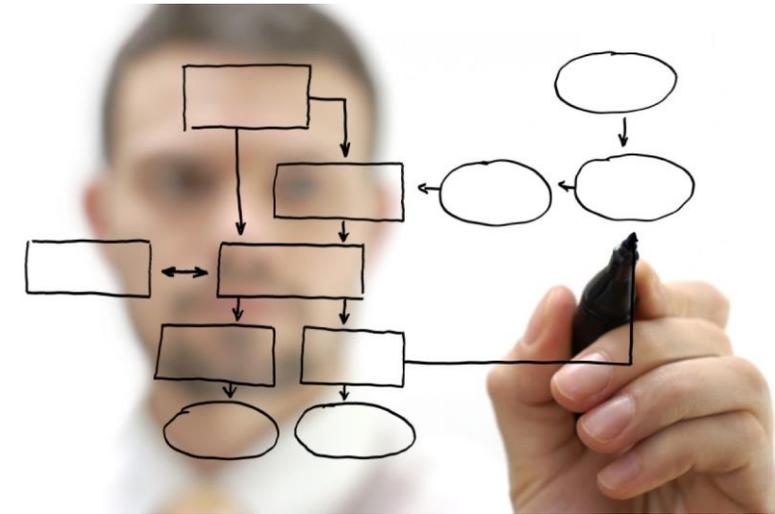
2.4.2 Modelo humanista

2.4.1 Modelo tradicional

Es el modelo utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principio del siglo XX. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto.

La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible.

Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (the best way) y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos. A esto se le llamaba la racionalización del trabajo.

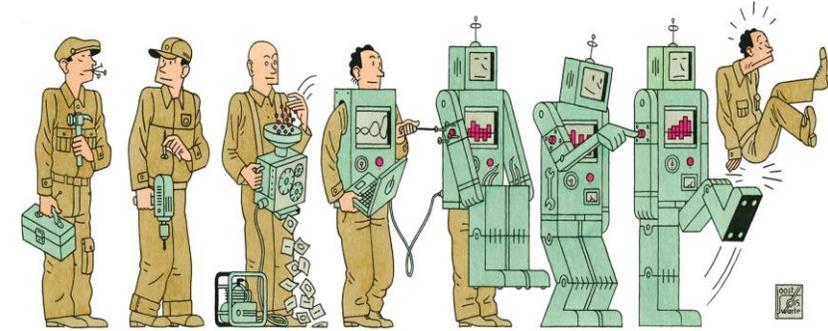


2.4.1 Modelo tradicional

El modelo clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

1. El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La racionalidad que se persigue es eminentemente técnica. La tecnología es lo primero, las personas vienen después. La tecnología (maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) se establece como base para condicionar el desempeño de los puestos. En otras palabras, el diseño de puestos sirve únicamente a la tecnología y a los procesos de producción. Así, es óptimo cuando atiende a los requerimientos de la tecnología y de los procesos de producción. El diseño se ve desde un punto de vista lógico y determinista: la descomposición de la tarea en sus componentes.

2. En función de los aspectos descritos, el trabajo se subdivide y se fragmenta en partes para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva. Cada persona tiene una misión parcial y fragmentada que realiza necesariamente de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para realizarla y los ciclos de producción que deben ser respetados. El trabajo de todas las personas, en conjunto, debe hacerse de manera armoniosa y coordinada.



2.4.1 Modelo tradicional

3. El diseño clásico de puestos descansa en la presunción de estabilidad y de duración a largo plazo del proceso productivo. Esto significa que el diseño de puestos es definitivo y está hecho para durar para siempre. No se esperan cambios.

4. La importancia reside en la eficiencia de las personas. El trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos (cronometraje) que determinan los tiempos promedios de realización, denominados como tiempos estándar. Los tiempos estándar representan 100% de eficacia. Con objeto de incrementar la eficiencia, el diseño de puestos permite otorgar premios de producción para aquellos que rebasen el tiempo estándar, con base en el concepto de **Homo economicus**.



2.4.1 Modelo tradicional

El modelo clásico de diseño de puestos pretendía proyectarlos de acuerdo con la lógica siguiente:

1. Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.



3. Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera con la que sus ocupantes se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.



2. Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio y que no estén relacionados con la tarea por realizar, por medio del estudio de tiempos y movimientos.



4. Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.

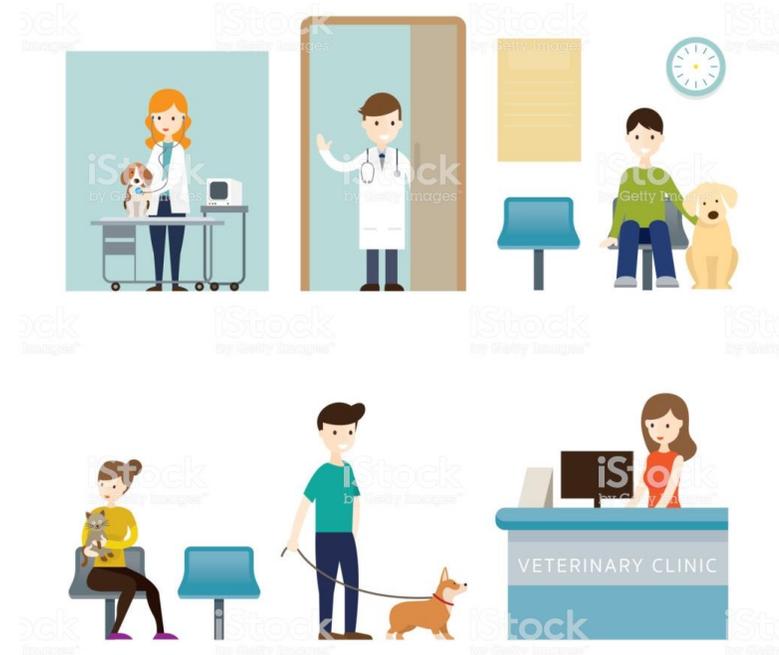


2.4.1 Modelo tradicional

5. Eliminar todo lo que pueda ocasionar cansancio físico: acomodar los instrumentos y equipos de manera que se minimice el esfuerzo y la pérdida de tiempo, asimismo, proyectar instrumentos que faciliten el trabajo humano, como líneas de ensamble, transportadoras, seguidoras y otras máquinas que reduzcan las acciones y los esfuerzos físicos innecesarios.



6. Establecer el tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea, es decir, el tiempo estándar. El tiempo estándar corresponde a una eficiencia igual a 100%. Un empleado que trabaja con una eficiencia de 80% está produciendo 20% menos de lo que normalmente se exige en esa tarea, debido a una selección, capacitación o supervisión inadecuados. Lo ideal es obtener una eficiencia igual o mayor a 100 por ciento.

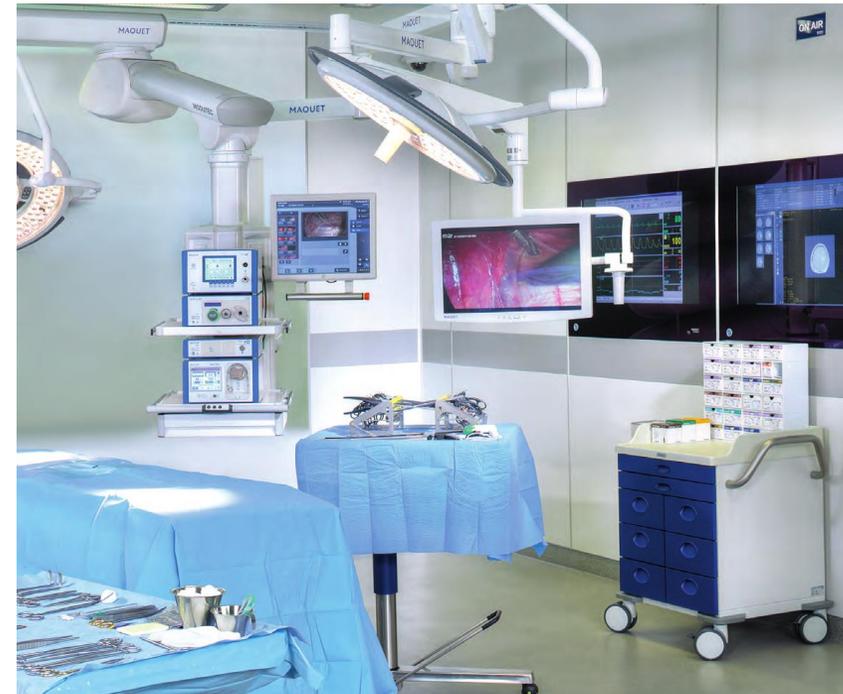


2.4.1 Modelo tradicional

7. Ofrecer planes de incentivos salariales, es decir, premios de producción a los empleados que mejoren el tiempo estándar, con el fin de estimular a la máxima eficiencia posible, es decir, con el fin de obtener de los empleados rendimientos superiores a 100% y luego repartir con ellos parte de las ganancias obtenidas por la empresa.



8. Mejorar el ambiente físico de la fábrica, de manera que el ruido, la iluminación, la ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio ni reduzcan la eficiencia. En otras palabras, proyectar las condiciones físicas y ambientales que favorezcan el trabajo y proporcionen comodidad al trabajador.



Análisis y descripción de puesto

2.1 Necesidad legal

2.2 Métodos de análisis y descripción de puestos

2.2.1 Método de observación directa

2.2.2 Método del cuestionario

2.2.3 Método de la entrevista

2.2.4 Métodos mixtos

2.3 Etapas del análisis de puesto

2.3.1 Etapa de planeación

2.3.2 Etapa de preparación

2.3.3 Etapa de ejecución

2.4 Modelos análisis de puesto

2.4.1 Modelo tradicional

2.4.2 Modelo humanista

2.4.2 Modelo humanista

El modelo humanista surgió con la Escuela de las Relaciones Humanas durante la década de 1930 como franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época.

El concepto de persona humana pasó de Homo economicus (el hombre motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a Homo social (el hombre motivado por incentivos sociales). Fue una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático típicamente estadounidense. Con la teoría de las relaciones humana surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el interés en las personas.

El modelo humanista tiende a enfocarse en el contexto del puesto y a las condiciones sociales en las que se desempeña, así como a menospreciar el contenido del puesto y su realización.

El puesto en sí se descuida, pero su ocupante recibe atención y consideración en cuanto a sus necesidades personales y no se le trata como máquina. El modelo humanista, como una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas y sus superiores, y propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con las tareas de la unidad. Sin embargo, esto no interfiere en el cumplimiento de la tarea ni afecta el flujo ni la secuencia del trabajo. Estos dos aspectos permanecen intactos.

2.4.2 Modelo humanista

Modelo Tradicional	Modelo humanista
<ul style="list-style-type: none">• Énfasis en la tarea y en la tecnología.• Concepto de Homo economicus.• Recompensas salariales y materiales.• Mayor eficiencia gracias al método de trabajo.• Preocupación por el contenido del puesto.• Supervisión directa.• Órdenes e imposiciones.• Obediencia estricta.	<ul style="list-style-type: none">• Énfasis en la persona y en el grupo social.• Concepto de Homo social.• Recompensas sociales y simbólicas.• Mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas.• Liderazgo.• Comunicación e información.• Participación en las decisiones.