

Análisis y descripción de puesto

2.1 Necesidad legal

El art.25 Frac. 3 Establece que deberá tenerse por escrito —El servicio o servicios que deberán prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible || ; el art. 47 Frac. 11 Dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, —al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado || . El art.134 Frac 4 Marca como obligación de los trabajadores —ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos || .

NECESIDAD SOCIAL

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos que las 8 horas diarias que destina a ello constituye un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario, reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, interés, sentimientos, entre otros.

NECESIDADES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

La eficiencia y productividad en el trabajo son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y desarrollo del capital humano, se buscan afanosamente.

Rama del tema 2

Rama del tema 3

Rama del tema 1

2.2.1. Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro-movimientos, así como de tiempos y métodos.

1. Características del método de observación directa
 - a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
2. Ventajas del método de observación directa
 - a) Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
3. Desventajas del método de observación directa
 - a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.

2.2.2. Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

1. Características del cuestionario
 - a) La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.
2. Ventajas del cuestionario
 - a) El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
3. Desventajas del cuestionario
 - a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
 - b) Exige planeación y realización cuidadosa.

2.2.3 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 puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo.

1. Características de la entrevista directa
 - a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
2. Ventajas de la entrevista directa
 - a) Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
3. Desventajas de la entrevista directa
 - a) Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.

2.2.4 Métodos Mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

- Los métodos mixtos más utilizados son:
- a) Cuestionario y entrevista
 - b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
 - c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
 - d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
 - e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
 - f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

2.3 Etapas del análisis de puesto

El concepto de puesto. Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: el puesto. Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de la misma con una unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de —puesto || .

2.3.1. 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 del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos a 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 tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis.
4. Elegir el o los métodos de análisis a emplear.
5. Seleccionar los factores de análisis que se utilizarán en el estudio de los puestos.
6. Dimensionar los factores de análisis.
7. Graduar los factores de análisis.

2.3.2. Etapa de preparación

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o 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 (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en 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, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

2.3.3. Etapa de ejecución

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a 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 del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

2.4. Modelos análisis de puestos

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.

2.4.1 Modelo Clásico o 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.

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. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas.