



**Mi Universidad**

## **Cuadro Sinóptico**

*Nombre del Alumno: Claribet Vázquez Herrera*

*Nombre del tema: Unidad II: Análisis y descripción de puestos*

*Parcial: I ro*

*Nombre de la Materia: Capital Humano*

*Nombre del profesor: Liliana Grisell Escobar Herrera.*

*Nombre de la Licenciatura: Contaduría pública Y Finanzas*

*Cuatrimestre: 5°*

## Unidad II: Análisis y descripción de puestos

### 2.1 Necesidad legal

**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. II 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".

**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.

## Unidad II: Análisis y descripción de puestos

### 2.2 Métodos de análisis y descripción de puestos

#### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

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 lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

#### ANÁLISIS DE PUESTOS:

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

#### LA ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS:

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen.

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

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

#### MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS:

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos.

## Unidad II: Análisis y descripción de puestos

### 2.2.1. Método de observación directa

#### Concepto:

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. 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.

#### 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.
- b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

#### 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.
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

#### 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.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.
- c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

## Unidad II: Análisis y descripción de puestos

### 2.2.2. Método del cuestionario

#### Concepto:

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. Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos.

#### 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.
- b) Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

#### 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.
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

#### 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.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

## Unidad II: Análisis y descripción de puestos

### 2.2.3 Método de la entrevista

#### Concepto:

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.
- b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

#### 2. Ventajas de la entrevista directa:

- a) Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- c) 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.
- d) No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

#### 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.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.
- d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

## Unidad II: Análisis y descripción de puestos

### 2.2.4 Métodos Mixtos

**Concepto:**

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, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- 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, entre otros.

## Unidad II: Análisis y descripción de puestos

### 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.

La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos a describir.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos.
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.
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).

## Unidad II: Análisis y descripción de puestos

### 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.

La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos a describir.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos.
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.
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).

## Unidad II: Análisis y descripción de 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.

Modelos análisis de puestos:

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.

#### 2.4.1 Modelo Clásico o Tradicional

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.



## Unidad II: Análisis y descripción de puestos

### 2.4.1 Modelo Clásico o 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.
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.
3. El diseño clásico de puestos descansa en la presunción de estabilidad y de duración a largo plazo del proceso productivo.
4. La importancia reside en la eficiencia de las personas.

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.
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.
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.
4. Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
5. Eliminar todo lo que pueda ocasionar cansancio físico.
6. Establecer el tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea, es decir, el tiempo estándar.
7. Ofrecer planes de incentivos salariales, es decir, premios de producción a los empleados que mejoren el tiempo estándar.
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.

**Unidad II: Análisis y descripción de puestos**

**2.4.2 Modelo Humanista**

**Surgió:**

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.

**¿Cuál es el modelo humanista?**

El Enfoque Humanista estudia los significados de las experiencias de los seres humanos en situaciones reales, tal como ellas ocurren espontáneamente en la vida cotidiana.

**¿Qué es modelo humanista ejemplo?**

¿En qué consiste el modelo de educación humanista? Enseñar a las personas a ser humanos, yendo más allá de la simple acumulación de conocimientos, enseñando al alumnado a ser crítico y reflexivo.

**¿Que enseña el modelo humanista?**

Se sostiene así la concepción del ser humano como un ser en proceso de autoconstrucción, como un proyecto de sí mismo que busca su realización actualizando seis dinanismos "fundamentales": creatividad, libertad, criticidad, solidaridad, integración o armonización de su mundo afectivo y "conciencia de su propio actuar".

