
DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

PROFESOR MIGUEL ANGEL LOPEZ AGUILAR

ESTRELLA BELEN JIMENEZ VAZQUEZ

ANÁLISIS DE PUESTOS

EL CONCEPTO DE PUESTO SE BASA EN LAS NOCIONES DE TAREA, OBLIGACIÓN Y FUNCIÓN:

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama.

CONCEPTO DE DISEÑO DEL PUESTO

- El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar
- Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones
- A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

MODELOS DE DISEÑO 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.

ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO

El planteamiento del problema no es nuevo. Hace más de 30 años, McGregor sostenía que, en las empresas, la teoría Y se suele aplicar con un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las que resaltan la ampliación del puesto para darle un mayor significado al trabajo.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

ENFOQUE MOTIVACIONAL DEL DISEÑO DE PUESTO

- Percepción del significado: es el grado en que el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante, valioso y como contribuyendo a algo
- 2. Percepción de la responsabilidad: es la profundidad con la que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados del trabajo desempeñado.
- 3. Conocimiento de los resultados: es la comprensión que tiene el ocupante sobre cómo desempeña efectivamente su trabajo.

EQUIPOS DE TRABAJO

- Los atributos principales de los equipos de alto desempeño son, por lo general:
- Participación: todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad (empowerment) y la autoayuda.
 - Responsabilidad: todos los miembros se sienten responsables del resultado del desempeño.
 - Claridad: todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
 - Interacción: todos los miembros se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO

Un puesto —se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización. Básicamente, tareas o responsabilidades —son los elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizados por el ocupante.

LA ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTO

Por lo general, 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.

Cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis. Más adelante, en el capítulo sobre administración de sueldos y salarios, los factores de análisis se transformarán, mediante un tratamiento estadístico, en factores para la valuación de puestos. Finalmente, los factores de análisis funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos.

Reclutamiento y selección de personal

MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN 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,

ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

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. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.