

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### ***“La importancia del análisis de puestos dentro de la organización”***

**Autor: Flor Ileana Arteaga Venegas**

**Tesina presentada para obtener el título de:  
Licenciada en Psicología**

**Nombre del asesor:  
ROSA MARIA GALVÁN CARRILLO**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



**UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**



**TESINA**

**“LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS  
DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.”**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA**

**FLOR ILEANA ARTEAGA VENEGAS**

**CLAVE: 16PSU0004J**

**MORELIA MICHOACAN MAYO 2009**

**ASESOR: M.D.O. ROSA MARIA GALVÁN CARRILLO**

## **Agradecimientos.**

**A Rosa María Galván Carrillo su apoyo incondicional para poder terminar mi tesis. Porque siempre estuvo ahí cuando quise claudicar, por su enseñanza, su profesionalismo y sobre todo por su amistad.**

**Agradezco a mi esposo Juan Andrés que con todo el amor y paciencia me apoyo con sus consejos, su tiempo y que me deja claro que mi felicidad es parte de la suya, sin egoísmo y con una verdadera entrega.**

**Gracias Carolina y Juan Pablo mis amados hijos, ustedes son mi ancla, mis pies, mis grandes motivos para seguir adelante y haber terminado mi tesis. Gracias por su apoyo incondicional, su preocupación y su infinito amor hacia mí.**

<b>ÍNDICE</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Resumen</b> .....	6
<b>Introducción</b> .....	7
<b>Justificación</b> .....	9
<b>Objetivos</b> .....	10

**CAPITULO I: Marco teórico**

1. Introducción al análisis de puestos.....	11
1.1 El trabajo y el hombre.....	15
1.2 La organización del trabajo en el periodo de la industrialización.....	19
1.3 Principios de la medición del trabajo.....	23
1.4 La Ergonomía y la Antropometría dentro de la medición del trabajo.....	26
2. El análisis de puestos y la organización.....	28
2.1 El proceso administrativo.....	32
2.2 El análisis de puestos y la estructura organizacional.....	35
2.2.1 Tipos de estructura organizacional.....	36
2.2.2 Elementos de la estructura organizacional.....	38
2.3 El análisis de puestos y el recurso humano.....	39
3. El análisis de puestos y el proceso de recursos humanos.....	41
3.1 Reclutamiento.....	45
3.2 Selección de personal.....	45
3.3 Inducción.....	46
3.4 Capacitación.....	48
3.5 Plan de carrera.....	49
3.6 Evaluación de desempeño.....	50
3.7 Higiene y seguridad laboral.....	53
3.8 Motivación e incentivos.....	55

4. El análisis de puestos.....	56
4.1 Definición.....	56
4.1.1 Puesto de trabajo.....	58
4.2 Diferencia entre análisis de puestos, descripción de puestos, perfil de puestos y profesiograma de cargos.....	59
4.3 Diferencia entre los términos utilizados en el análisis de puestos.....	61
4.4 Utilidad del análisis y descripción de puestos de trabajo en las organizaciones.....	61
4.5 Clasificación de beneficios del análisis de puestos.....	63
4.5.1 Utilidad teórica.....	64
4.5.2 Utilidad organizacional.....	64
4.5.3 Utilidad sindical.....	65
4.5.4 Utilidad para la administración pública.....	65
4.6 Procedimiento para el análisis de puestos.....	66
4.7 Objetivos del análisis de puestos.....	67
4.8 Método de análisis y recolección de información para el análisis de puestos.....	69
4.8.1 Observación.....	71
4.8.2 Entrevista.....	73
4.8.3 Reunión de grupo de expertos.....	74
4.8.4 Cuestionario.....	75
4.8.5 El diario.....	76
4.8.6 Método mixto.....	77
4.9 Etapas para el análisis de puestos.....	78
4.9.1 Etapa de planeación.....	78
4.9.2 Etapa de preparación.....	81
4.9.3 Etapa de ejecución.....	81
5. Redacción del análisis de puestos.....	82
5.1 Encabezado.....	82
5.2 Descripción de puestos.....	83
5.3 Perfil de puestos.....	83

6. Enfoque actual del análisis de puestos.....	83
6.1 El análisis de puestos y la reingeniería.....	84
6.2 El análisis de puestos a partir del nuevo enfoque de la organización....	86
6.3 El análisis de puestos y la globalización.....	87
6.4 El análisis de puestos y las competencias laborales.....	88
6.5 El análisis de puestos y el Empowerment.....	91
6.6 El análisis de puestos y el Balanced Score Card.....	92
6.7 El profesional de recursos humanos en el siglo XXI.....	94
6.8 La importancia de la actualización del análisis de puestos.....	96

## **CAPITULO II: PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA ADHESIVOS FIXOL.**

1. Antecedentes de la empresa Adhesivos Fixol.....	98
2. La cultura organizacional en Adhesivos Fixol.....	102
2.1 Misión.....	103
2.2 Visión.....	104
2.3 Valores.....	104
3. Objetivos.....	105
3.1 Objetivo general de la propuesta.....	105
3.2 Objetivos específicos.....	106
4. Organigrama.....	106
5. Desarrollo de análisis de puestos de Adhesivos Fixol.....	107
5.1 Diagnóstico situacional.....	108
5.1.1 Entrevista.....	108
5.1.1.1 Dirección.....	109
5.1.2 Aplicación de cuestionarios.....	109
5.1.3 Observación del área de trabajo en horas críticas.....	110
5.2 Recolección y análisis de información.....	111

6. Resultados.....	112
6.1 Indicadores administrativos de éxito.....	112
6.2 Contenido del análisis de puestos.....	113
6.3 Políticas.....	117
6.3.1 Políticas generales.....	117
6.3.2 Políticas de aplicación y uso del análisis de puestos.....	118
6.4 Seguimiento.....	120

### **CAPITULO III.**

#### **CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIA.**

1. Conclusión.....	121
2. Limitaciones.....	126
3. Sugerencias.....	127

<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>128</b>
-------------------------	------------

#### **ANEXOS.**

1. Ejemplo de descripción de puestos.....	132
2. Ejemplo de descripción de puestos.....	133
3. Ejemplo de perfil.....	135
4. Ejemplo de perfil por competencias.....	136
5. Organigrama anterior de Adhesivos Fixol.....	141
6. Organigrama actual de Adhesivos Fixol.....	142
7. Estructura de la entrevista a directivos.....	143
8. Estructura de la entrevista individual.....	144
9. Cuestionario de análisis de puestos.....	147
10. Formato de observación directa.....	151
11. Descripción de puestos para Adhesivos Fixol.....	152
12. Evaluación de puestos de Adhesivos Fixol.....	156

## **RESUMEN.**

Los temas que se exponen en la presente investigación tienen la finalidad de dar a conocer la importancia del análisis de puestos para el funcionamiento y alcance de objetivos de la organización, resaltando la relevancia de contar con los elementos necesarios para su desarrollo.

Se muestra como el hombre a lo largo de la historia ha tenido que medir y fundamentar el trabajo cuando las organizaciones se han transformado en entes productivas. De igual manera se reconoce el análisis de puestos como parte fundamental del proceso de recursos humanos.

El análisis de puestos es una herramienta fundamental en el proceso de recursos humanos, por medio del cual se obtiene, analiza y registra información de un puesto; responde a una urgente necesidad de la organización para ordenar eficazmente los trabajos. La eficiencia y eficacia del análisis de puestos depende de que sea diseñado, adecuándose a las necesidades de la organización y formando parte de su planeación estratégica.

Se expone la propuesta de análisis de puestos llevado a cabo en la empresa Adhesivos Fixol como testimonio de la importancia del análisis de puestos dentro de una organización.

Por último, se enuncian las conclusiones a las que se llegaron en este trabajo incluyendo las limitaciones que en un momento dado entorpecieron el proceso como estaba planeado y algunas sugerencias que pudieran llegar a facilitar el procedimiento en investigaciones acerca del tema.

**Palabras clave:** Análisis de Puestos, Organización, importancia, proceso de recursos humanos, puesto.

## **INTRODUCCIÓN.**

La presente investigación documental pretende exaltar la importancia del análisis de puestos dentro de la organización para el logro de sus objetivos.

En un momento en que las organizaciones tienen como principal activo el conocimiento y el recurso humano, se requiere de una adecuada planeación de estos, la cual parte del análisis de puestos.

El análisis de puestos estudia a nivel de detalle el objetivo del puesto y de la organización, las funciones, responsabilidades, espacios, formas de ejecutar el trabajo, habilidades, actitudes y conocimientos así como las competencias que debe tener cada miembro de la organización.

La tesina está estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo I se hace una revisión teórica donde se introduce al análisis de puestos, haciendo evidente la poca importancia que tiene éste en la mayoría de las organizaciones por considerarlo una herramienta costosa e inadecuada. Como contraparte se identifica la necesidad de tener sistemas organizacionales como contar con personal adecuado para enfrentar los cambios económicos y sociales, haciendo énfasis en los principios de medición del trabajo, ergonomía, proceso administrativo, estructura organizacional y su relación con el análisis de puestos. En este sentido, se tomó como punto de partida el proceso de recursos humanos y otros temas relacionados, resaltando la importancia del análisis de puestos en cada proceso.

Se destaca la importancia de la actualización del análisis de puestos, y se describe el perfil del profesional de recursos humanos ante tal relevancia.

El capítulo II contiene la propuesta de análisis de puestos para Adhesivos Fixol, iniciando con una introducción a la organización, antecedentes

históricos y organización general; se revisa su misión, visión y valores, los objetivos de la propuesta, se explica el desarrollo del análisis de puestos, especificando los indicadores de éxito, contenido y políticas de uso del análisis de puestos.

En el capítulo III se incluyen las conclusiones, explicando los beneficios del análisis de puestos, su importancia dentro del ámbito empresarial en cualquiera de sus etapas en el ciclo de vida de la organización; se describen las limitaciones que se encontraron durante el desarrollo de la investigación.

## **JUSTIFICACIÓN.**

La presente investigación se enfoca en el análisis de puestos como una de las herramientas más importantes en la organización y en la planeación de recursos humanos. Indica el grado de responsabilidades y la jerarquía que ocupa cada integrante. Al tener claramente definidas sus funciones, el rol y la posición que ocupan dentro de la empresa, los colaboradores pueden desarrollar sus actividades de forma ordenada, organizada y planeada, situación que va a favorecer a la organización porque la va a hacer más eficiente, competitiva y productiva.

Cada organización tiene un propósito general, llámense misión y visión para la cual desea orientar las acciones, enlazar lo deseado con lo posible y requiere una planeación profesional y experta de los recursos humanos.

La planeación de recursos humanos se inicia con el análisis de puestos para diseñar las funciones, responsabilidades, valores, aptitudes; en general el capital humano que desea tener y desarrollar en la organización.

No obstante la importancia que debe tener el análisis de puestos dentro de las funciones de recursos humanos, y de la organización no se reconoce ya que varias organizaciones lo relegan a un segundo plano, sin conferirle la trascendencia que merece.

Cabe resaltar que la eficiencia y eficacia del análisis de puestos depende de que sea actual y esté elaborado de la manera correcta y acorde a las necesidades de la organización.

## **OBJETIVOS.**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Determinar la importancia del análisis de puestos para la organización.

### **OBJETIVOS PARTICULARES.**

- a) Indicar la importancia del análisis de puestos y descripción de puestos en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general.
- b) Proporcionar los elementos necesarios que debe contener un análisis de puestos.
- c) Suministrar información significativa para considerar la revisión del análisis de puestos como parte del proceso de recursos humanos.
- d) Comprobar que con un adecuado y eficiente análisis de puestos el proceso de recursos humanos sería eficiente y eficaz en el reconocimiento y administración del capital humano en la organización.
- e) Dar a conocer el trabajo práctico llevado a cabo en la empresa Adhesivos Fixol como testimonio de la importancia del análisis de puestos dentro de una organización.

## **CAPITULO I. MARCO TEÓRICO.**

### **1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

Smith (citado por Fernández, 1995) plantea el problema de la productividad en las empresas y señala que es necesaria la división del trabajo y la especialización funcional. Hace evidente también, que el análisis y descripción de puestos de trabajo, en cualquiera de sus tres acepciones principales: campo de conocimiento, conjunto de métodos y técnicas y resultado de un proceso, es un medio básico de gestión de empresas y organizaciones y puntualiza que a pesar de la trascendencia que tiene dentro de los procesos administrativos de las compañías, no se le da la importancia que merece debido a varias razones, entre las más significativas se pueden hallar las siguientes:

- a) Es demasiado costoso.
- b) Requiere de un tiempo considerable la implementación de procesos.
- c) No tiene ninguna función práctica ni cumple ningún objetivo.
- d) No conoce ningún sistema aceptable.

Siegel y Lane (1992), apoyan que como consecuencia del rápido crecimiento de la mano de obra y el énfasis actual sobre el incremento constante de trabajadores desempleados y subempleados, además del impacto del cambio tecnológico sobre la naturaleza del trabajo, las técnicas tradicionales de análisis de puestos pueden ser inadecuadas para satisfacer las necesidades de la economía.

Por otra parte, se cree que en el análisis y descripción de puestos de trabajo se utilizan conceptos que más bien son de ingeniería y de diseño organizacional, en tanto que quienes hacen uso de ellos son técnicos y profesionales procedentes de ámbitos académicos de las ciencias sociales y de la psicología laboral.

Por su parte, Fernández (1995) menciona que esta situación produce una falta de correspondencia subjetiva entre cultura y formación académica y actividad profesional: para los ingenieros se trata de temas importantes de los que hacen mal uso los técnicos, gestores y directivos; para los demás se trata de conceptos duros que encajan difícilmente con la flexibilidad, la fluidez y el cambio que caracterizan el devenir organizacional.

La moderna industrialización, la automatización, la robótica, la telemática, han sido posibles gracias a la concepción y realización de complejas organizaciones en las que se realizaban ambiciosos proyectos de investigación y se desarrollaban productos finales y procesos que implicaban el diseño, la corrección, el mejoramiento tanto de productos parciales y finales como de los mismos procesos. A medida que las diversas modalidades de organización social formal han ido avanzando y adquiriendo mayor complejidad, el análisis y descripción de puestos de trabajo fue resultando progresivamente más necesario para urdir organizaciones eficientes y productivas.

En esta misma línea, Fernández (1995) hace énfasis en que las organizaciones se basan y lo seguirán haciendo en el futuro, en alguna forma y en un cierto grado de fragmentación en el proceso de trabajo y en las consiguientes especialización y coordinación. La fragmentación se lleva a cabo mediante un proceso analítico de descomposición del trabajo y posterior agrupamiento de las unidades resultantes en otras superiores y diversas, para constituir, por ejemplo, puestos de trabajo o unidades globales de aportación de personal.

Gama (1992) menciona que el análisis y descripción de puestos de trabajo no es la panacea capaz de resolver todos los problemas y dificultades, pero la información que ofrece es de un valor incuestionable y, si se utiliza correctamente y al máximo, algunos problemas logran desvanecerse, otros no son planteables y algunos más tienen soluciones bastante evidentes.

El ritmo y el rumbo del cambio económico, político y social aparecido después de la Segunda Guerra Mundial, requería otra concepción y otra sincronización de los sistemas tecnológico, personal, organizacional y social. Posteriormente y a raíz de lo anterior, la competencia internacional, la complejidad, caducidad y costo de las instalaciones industriales que demandaban una rápida amortización, la elevación constante del nivel de instrucción de los trabajadores y de sus condiciones de vida, exigían unas condiciones de trabajo que estuvieran en sintonía con la nueva realidad social. En este mismo contexto, surge entonces la necesidad de la medición, dando lugar al nacimiento de nuevas ciencias como la Ergonomía.

González y Olivares (2001) describen que la Ergonomía es una ciencia que estudia las características, necesidades, capacidades y habilidades de los seres humanos, analizando aquellos aspectos que afectan al entorno artificial construido por el hombre relacionado directamente con los actos y gestos involucrados en toda actividad de éste.

En todas las aplicaciones su objetivo es común: se refiere a tratar de adaptar los productos, las tareas, las herramientas, los espacios y el entorno en general a la capacidad y necesidades de las personas, de manera que mejore la eficiencia, seguridad y bienestar del consumidor, usuarios o trabajador.

Montmolin (citado por Chiavenato, 1991) indica que el inicio de la Ergonomía en Europa y de los Factores Humanos en Estados Unidos supone una acentuación del interés por la medida. La Antropometría es un área específica que se estudia dentro de la Ergonomía que trata con las medidas del cuerpo (forma, fuerza y capacidad de trabajo) para diseñar los espacios de trabajo, herramientas, equipos de seguridad y protección de personal.

Existe una cierta correspondencia entre la organización científica del trabajo y estas nuevas disciplinas en la medida en que, en los dos casos, hay una voluntad de centrarse en las mismas condiciones de trabajo, al margen de los estudios de motivación tan desarrollados en el inmediato periodo presente.

En la organización científica del trabajo se depende de la Ergonomía para optimizar la relación persona y tecnología y maximizar la productividad de la empresa.

En la actualidad se estudia la influencia de variables clásicas y de otras nuevas como el tratamiento y procesamiento de la información, variables relativas a la estructura del organismo humano, las cuales estudia la Cronobiología como: neurofisiológicas, endocrinológicas y psicológicas de carga mental, de tolerancia a la incertidumbre, pero el criterio predominante de validación se limita a los resultados y estos suelen reducirse a la cantidad y calidad de producción. Se deben buscar primordialmente los siguientes aspectos: (Reyes, 2005)

- a) Incrementar la productividad.
- b) Cuidar las condiciones de higiene, seguridad y confort.
- c) Contribuir al desarrollo general del hombre.

De esta forma el análisis de puestos y descripción de puestos resuelve una necesidad apremiante en la empresa de organizar los trabajos de manera eficaz, mediante el conocimiento de lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

## **1.1 EL TRABAJO Y EL HOMBRE.**

El trabajo es la fuente de toda riqueza y la condición básica y fundamental de toda la vida humana. (Marx citado por Fernández, 1995).

El trabajo es el esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza. (Diccionario de la Lengua Española, 2003).

El hombre es un ser que trabaja y actúa de una forma eficaz sobre su medio, éste puede ser físico, utilizando herramientas o no o bien intelectual cuando actúa de una manera eficaz sobre su medio social, o cultural por medio del conocimiento y de cierto grado intelectual. (Fernández, 1995).

El hombre tiene la capacidad de transformar la naturaleza y su relación con ella está establecida por el trabajo cuyo producto preexiste en su conciencia antes de producirlo.

El hombre trabaja para crear su subsistencia, dicho esto a lo largo de la historia del hombre y de la sociedad, el trabajo ha pasado de ser un esfuerzo de subsistencia a ser una producción de riqueza y desarrollo para las grandes organizaciones sociales de hoy en día. El trabajo se transformó de una actividad forzada donde imperaba la esclavitud y quienes explotaban se quedaban con la riqueza, a una actividad que obedece a una legislación laboral. La llegada de la industrialización en el siglo XX trajo como consecuencia una mayor organización del trabajo.

Las organizaciones sociales constituyen un fenómeno relativamente reciente en la historia de la humanidad y se han establecido como una de las bases del progreso y desarrollo social humano. La organización del trabajo se realiza mediante procesos de análisis y síntesis, de especialización, de secuenciación y de coordinación integradora, todo ello con el apoyo de mecanismos de supervisión y control que garanticen un proceso organizativo

libre de errores y que el resultado final que se desea alcanzar sea en verdad conseguido.

Menciona Fernández (1995), que el trabajo organizado suele requerir la actuación de un conjunto de personas que realizan aquellas actividades especializadas que probablemente serán supervisadas por otras para garantizar el casi perfecto ensamblaje entre los diversos outputs resultantes del trabajo de cada individuo. Mediante la coordinación e integración de los diversos outputs individuales, grupales, departamentales, divisionales y/o empresariales, se obtienen unos resultados parciales o finales que deben corresponderse con lo que se había previsto como objetivo. Este objetivo puede ser un bien a producir o un servicio a prestar. En algunas ocasiones estos objetivos están perfectamente definidos y se puede determinar con precisión el grado o porcentaje en que han sido obtenidos; en otras ocasiones son difícilmente determinables en términos operacionales, pero no por ello son menos reales.

Dunnette y Kirchner (1994) apoyan la idea de que alcanzar un objetivo significa producir un determinado bien, o prestar un servicio, que se supone que es necesario, y por consiguiente, que será solicitado por otras personas. Quienes realizan actividades de supervisión asumen la responsabilidad de garantizar que el fragmento del proceso total de trabajo que les concierne se ejecuta de conformidad con los estándares que alguien estableció. Para hacer posible esa garantía, el supervisor se halla investido de autoridad, de la que podrá hacer uso efectivo para el cumplimiento de los objetivos asignados.

Los términos conjuntos de personas, actividades especializadas, coordinación, objetivos, responsabilidad / autoridad, son atributos nucleares de un instrumento que el ser humano no ha ido inventando y diseñando a lo largo de la historia y particularmente a lo largo de la historia del trabajo humano. Ese instrumento abunda por doquier bajo formas, apariencias,

dimensiones, justificaciones, y estilos inimaginablemente diferentes. Ese instrumento se denomina organización formal.

Muchinsky (2002) menciona que desde una perspectiva fenomenológica, se puede observar que el hombre es un ser que trabaja, queriendo decir con esto que es capaz de actuar y actúa de una forma eficaz sobre su medio. Si lo hace sobre medio físico, entonces se habla de trabajo físico o manual; si lo hace sobre su medio social y cultural, se refiere a trabajo intelectual.

Cuando el hombre actúa directamente sobre el medio estando en contacto directo, se puede hablar de trabajo físico directo, en caso contrario, es decir, cuando entre él y el medio objeto de transformación se interpone un instrumento (una pala, una grúa, un robot), se trata de trabajo físico mediatizado o instrumentalizado. Es el caso de lo que aparece como trabajo mecánico, automático, o animal.

Fernández (1995) describe que el trabajo intelectual implica la utilización de signos y símbolos para transmitir significados destinados a otras personas, animales o máquinas. Al igual que el trabajo físico, también puede aparecer mediatizado por el uso de instrumentos o máquinas.

El hombre tiene como finalidad de su esfuerzo procurarse los bienes precisos para su subsistencia; o provisto de estos por su propio esfuerzo o el de otros, dirigir su actividad al entretenimiento de su ocio, a su formación personal o a la práctica de la benevolencia. En cualquiera de estas acepciones el hombre que trabaja productivamente sólo lo hace en la primera de ellas. Lo esencial del trabajo productivo está en que tiene como causa final la subsistencia de quien trabaja.

El trabajo productivo suele asociarse con la actividad desarrollada para formar, disponer o ejecutar algo de acuerdo con un método y orden de cara a la creación de riqueza. Cualquier trabajo productivo es susceptible de ser vivido como un reto y desafío. El esfuerzo implica un costo para quien lo

realiza, es decir, la utilización de algún recurso valioso para su consecución. De ahí la razón fundamental por la que debe ser administrado con inteligencia y con conciencia de su valor para prevenir el sentimiento de penosidad que surge cuando se despilfarra o mal utiliza.

El trabajo productivo puede realizarse por cuenta propia o por cuenta de otra persona. En el primer caso el propio trabajador recibe el fruto de su trabajo; en el segundo el individuo que trabaja puede hacerlo libremente o de modo obligado. En este último caso se está ante una forma de trabajo que se denomina trabajo forzado (Fernández, 1995).

Así mismo, Fernández (1995) menciona que el trabajador aporta libremente su esfuerzo en la realización del proyecto de otra persona, ésta se encuentra obligada a compensarla de alguna manera. En este caso el trabajo requiere de una dedicación parcial de la persona y tiempo del trabajador; éste se ve obligado a participar cooperativamente en un proyecto siguiendo las instrucciones de alguien que lo coordina y dirige. “Es en este contexto donde surge la necesidad de regular las relaciones de prestación de trabajo por cuenta ajena y a ella obedece toda la legislación laboral”. (p.28).

El trabajo humano ha ido evolucionando a medida que el hombre ha ingeniado procedimientos o ha manipulado las fuerzas de la misma naturaleza. Por otra parte, con la Revolución Industrial y todo el desarrollo tecnológico asociado con ella, el hombre liberó gran parte de sus energías y de su tiempo, liberó también su cuerpo, y sobre todo su mente. Sin embargo, los resultados asociados al trabajo, apenas han cambiado.

Hoy en día, en pleno siglo XXI, cuando la economía y la producción industrial se encuentran globalizadas. Y cualquier fenómeno que ocurre en determinada parte repercute en otros lugares del mundo, el trabajo está connotado de aquellos significados de antaño y en cualquier caso, dista mucho de ser concebido como ocio, entretenimiento, ocupación, actividad

lúdica. La organización del trabajo humano está estrechamente vinculada al proceso evolutivo del hombre. Conforme fue adquiriendo capacidades superiores, se fue incrementando su capacidad organizativa para trabajar. Paralelamente fueron surgiendo las clases sociales con una compleja distribución de funciones y responsabilidades asociadas al estatus. La estructura social de clases era un reflejo de una división del trabajo.

## **1. 2 LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL PERIODO DE LA INDUSTRIALIZACIÓN.**

Brown (1990), menciona que cuando empiezan a surgir las primeras fábricas e industrias, se produce una intensa mecanización de muchos trabajos. Lo que obliga a una mayor racionalización de los procesos productivos. Con los nuevos procedimientos de organización y producción, el incremento del rendimiento dependía más de la propia organización racional de los procesos que de las capacidades y habilidades de los individuos. Durante esta época adquieren más valor la destreza y la capacidad de respuesta del trabajador. En este contexto se producen los siguientes cambios:

- a) El propietario de la tecnología se convierte en dueño y señor de la nueva industria.
- b) Este propietario supervisa el trabajo de los operarios.
- c) Aparece la disciplina del trabajo.
- d) Los procesos productivos se diseñan pensando en una estricta economía del trabajo.
- e) Aunque se argumenta que la división excesiva destruye las capacidades, en realidad lo que hace es aumentar la calidad de los productos terminados.

- f) Las dificultades no surgen tanto en el entrenamiento de los trabajadores o en la realización de nuevas tareas, sino en la nueva cultura del trabajo que consiste en una asistencia regular a los centros laborales, puntualidad, realización estricta de las tareas asignadas.
- g) Se evita el consumo de bebidas y alcohólicas y no existen vacaciones sin autorización previa.
- h) Para garantizar estos incisos, se desarrolla toda una jerarquía de supervisores y directivos.

Las condiciones de trabajo se fueron degradando. Había más horas laborales, escasas mejoras retributivas, masificación de la población trabajadora, ambientes insalubres, lo que originó un gran descontento social. Por tal motivo es que comienzan a surgir varios movimientos sociales y distintas corrientes filosóficas, utopías e ideologías.

La producción en serie implicaba un método de creación de bienes en grandes cantidades y un bajo costo por unidad producida. Se caracterizaba por la mecanización, el diseño de procesos de manufacturación a través de una serie de fases, supervisión detallada de los estándares de calidad y división pormenorizada del trabajo.

La mecanización se hizo realidad de muchas maneras diferentes, pero fue la línea de ensamblaje la que marcó la pauta fundamental y que luego sería tomada como referencia básica para otros procesos productivos y de prestación de servicios.

La línea de ensamblaje produjo un efecto de modelado en diferentes industrias, pues sus beneficios eran más que evidentes como: el incremento de la productividad, la reducción de costos, la uniformidad total de los productos elaborados, disminución de la mano de obra requerida, especialización del trabajo, etc. Sin embargo, también trajo consigo otras

desventajas como conflictos y tensiones entre los trabajadores y los mandos medios y directivos, incremento de la migración del campo a la ciudad y de países pobres a países desarrollados, entre otros.

Fernández (1995), señala que principios que subyacían en la línea de ensamblaje fueron aplicados a otros ámbitos como las técnicas de cultivo o en las granjas para la reproducción y cría de especies. Todo esto tuvo como efecto lo siguiente:

- a) El trabajo se fragmentó hasta límites inimaginables y podía ser desarrollado con efectividad por trabajadores con niveles mínimos de calificación.
- b) Apareció toda una jerarquía de supervisores y directores que realizaban tareas de coordinación de trabajo de los niveles inmediatamente inferiores.
- c) La creciente complejidad de las operaciones dio lugar a una serie de necesidades que requerían la intervención de contadores, ingenieros, psicólogos, sociólogos y médicos.
- d) La empresa de la nueva era consiste en una sofisticación de los sistemas de producción en masa que van de la mano de tres principios básicos:
  1. Planificación y ordenamiento del proceso continuo de producción.
  2. Racionalización de todo el proceso.
  3. Análisis de todas y cada una de las tareas en sus elementos constituyentes.

Reyes (2005) menciona que Fayol, uno de los grandes científicos del trabajo del siglo XX, estaba empeñado en obtener una enumeración completa de todas las operaciones que tienen lugar en el seno de una

empresa, ya fueran grandes o pequeñas, simples o complejas, y es así como llega a una clasificación de las actividades, que denomina funciones, en seis grupos: actividades técnicas o de producción, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Las administrativas se refieren al personal, a la dirección de hombres en el trabajo, y fue a este fin por lo que estableció sus famosos catorce principios:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés particular al interés general.
7. Remuneración proporcional a los esfuerzos realizados.
8. Descentralización adecuada.
9. Principio de jerarquía.
10. Orden material y moral.
11. Equidad, justicia y buena voluntad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Unión del personal.

Para Gama (1992), este movimiento teórico organizacional de principios del siglo XX es conocido como dirección y/u organización científica y que caracterizó todo el primer cuarto de siglo. Una de las principales desventajas del estudio científico y teórico del trabajo es que se preocupó en exceso por la máxima productividad y el mínimo esfuerzo, dejando a un lado otros aspectos del hombre como sus emociones, deseos, sentimientos, necesidades y motivaciones. Sin embargo, se pusieron de manifiesto varias situaciones como las siguientes:

- a) El trabajo es una actividad del grupo y el mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.
- b) El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.
- c) Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario individual.
- d) La colaboración en los grupos no se produce por accidente; debe planearse y desarrollarse. Si se consigue que los grupos colaboren, las relaciones de trabajo dentro de una planta fabril pueden alcanzar una cohesión y adaptarse a una sociedad cambiante.

### **1.3 PRINCIPIOS DE LA MEDICIÓN DEL TRABAJO.**

Gilbreth (citado por Brown, 1990) implantó un método para efectuar el menor número de movimientos en el menor tiempo posible dentro de el trabajo de albañilería.

Sus estudios y experimentos lo llevaron a identificar los 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos. Él llama a estos elementos THERBLIGS denominación que utilizó por inversión de su apellido. A cada elemento le asignó un símbolo y un color, similar a un diagrama de flujo.

Lillian, su esposa, fue la primera psicóloga industrial y junto con Frank Gilbreth generaron la Ergonomía y concluyeron que la insatisfacción del trabajo no se debe a la monotonía sino a la falta de interés, por parte de la administración y del trabajador.

La meta de la ciencia administrativa es someter a medición lo que ya está bajo examen en la fábrica, con objeto de descubrir y conservar las cosas que merecen conservarse y perpetuarse. La administración tiene que, primero, conservar lo mejor del pasado; segundo, organizar el presente; y tercero prever y planear para el futuro.

No someter todo a medición ocasiona desperdicio porque el tiempo, las condiciones y diferencias individuales traen a efecto muchas normas, costumbres y métodos de gran valor que podrían utilizarse.

Un método o un dispositivo que ha funcionado satisfactoriamente durante muchos años, debe investigarse cuidadosamente, con el objeto de que las necesidades que satisface, así como la manera en que lo hace, puedan calcularse con rigor.

Brown (1990) menciona los métodos o principios que propuso Gilbreth en su estudio:

- a) Emplear expertos. Sistematizar y organizar las condiciones deseables existentes exigen un examen cuidadoso desde un registro más o menos carente de sistema o lista de lo que sucede, hasta lo que se conoce como un examen técnico hecho por expertos en hallar, registrar y utilizar datos. La ventaja de que sea un experto en exámenes quien lo lleve a cabo, es que ya está adiestrado en percibir similitudes y diferencias diminutas. Es capaz de registrar no sólo lo que existe, sino también de deducir recomendaciones valiosas para el perfeccionamiento, por su experiencia en problemas similares en otras organizaciones, en especial respecto a la adopción de mejores y mejores normas y métodos para el mismo tipo de trabajo.
- b) Estandarizar todo. Si es posible deben estandarizarse hasta los detalles más insignificantes, por ejemplo, las decisiones sobre cuestiones que se repiten con frecuencia.

- c) Una de las partes más importantes consiste en el estudio, reunión, ordenación y sistematización de información, y en guardarla bajo un sistema completo de archivo mediante clasificación nemotécnica interrelacionada es posible que pueda llevarse a cabo sin la ayuda de un experto profesional.
  
- d) Después del examen de las condiciones y necesidades existentes sigue la selección de unidades a medir y algún conocimiento de los métodos y de los dispositivos que hacen las mediciones, de manera que pueda conocerse la mejor práctica; es necesaria la estandarización de todo: de cada herramienta, de cada práctica, de cada proceso, hasta del artículo más insignificante, incluso de las condiciones circundantes, del funcionamiento, etc., de manera que pueda contarse con el automatismo, la gran variable del estudio de movimiento, para aumentar la destreza y la producción, y disminuir la fatiga.
  
- e) Gráficas e información derivada de ellas. Puesto que las personas aprenden más fácil a través de sus ojos que de sus oídos, o de sus músculos o demás vías sensoriales, recomendaban los Gilbreth emplear cuadros, fotografías, gráficas y demás métodos de registro, para presentar a la vista y en la forma más clara posible, el estado de cosas existente.

Chiavenato (2001) describe que una organización puede lograr por sí misma poner su información más ordenada; hay muchas gráficas que muestran cómo se registra, agrupa, representa y archiva la información; unas cuantas indican hasta qué punto puede obtenerse ésta cuando se necesita. Las gráficas describen en cada caso relaciones lógicas y definidas; exponiendo relaciones de causa efecto y ajustándose no sólo a las leyes de la lógica, sino a las de la psicología y a las del menor esfuerzo en instrucción al proporcionar el mejor método para impartir ideas y hechos, así como para memorizar la información.

#### **1.4 LA ERGONOMÍA Y LA ANTROPOMETRÍA DENTRO DE LA MEDICIÓN DEL TRABAJO.**

Mencionan González y Olivares (2001), que la Ergonomía es básicamente una tecnología de aplicación práctica e interdisciplinaria, fundamentada en investigaciones científicas, que tiene como objetivo la optimización integral de sistemas hombres-máquinas, los que estarán siempre compuestos por uno o más seres humanos cumpliendo una tarea cualquiera con ayuda de una o más "máquinas" (definimos con ese término genérico a todo tipo de herramientas, máquinas industriales propiamente dichas, vehículos, computadoras, electrodomésticos, etc.). Al decir optimización integral se refiere a la obtención de una estructura sistémica (y su correspondiente comportamiento dinámico), para cada conjunto que interactúe entre el hombre y las máquinas y que satisfaga simultánea y convenientemente los siguientes tres criterios:

1. Participación: de los seres humanos en cuanto a creatividad tecnológica, gestión, remuneración, confort y roles psicosociales.
2. Producción: en todo lo que hace a la eficacia y eficiencia productivas del sistema hombres-máquinas (en síntesis, productividad y calidad).
3. Protección: de los subsistemas hombre (seguridad industrial e higiene laboral), de los subsistemas máquina (siniestros, fallas, averías, etc.) y del entorno (seguridad colectiva, ecología, etc.).

La amplitud con que se han fijado estos tres criterios requiere, para su puesta en práctica, de la integración de diversos campos de acción que en el pasado se desarrollaban en forma separada. Esos campos de acción eran principalmente según Jouvencel (1994):

- a) Mejoramiento del ambiente físico de trabajo (confort e higiene laboral).

- b) Diseño de herramientas, maquinarias e instalaciones desde el punto de vista del usuario de las mismas.
- c) Estructuración de métodos de trabajo y de procedimientos en general (por rendimiento y por seguridad).
- d) Selección profesional.
- e) Capacitación y entrenamiento laborales.
- f) Evaluación de tareas y puestos.

Siegel y Lane (1992) manifiestan que el surgimiento de la Ergonomía en Europa y de los Factores Humanos en Estados Unidos suponen una acentuación del interés por la medición en el trabajo. Existe una cierta correspondencia entre la organización científica del trabajo y esta disciplina ya que se centran en las mismas condiciones de trabajo. El objeto de estudio de la Ergonomía es el hombre es por eso que integra diferentes técnicas como la Antropometría.

La Antropometría consiste en una serie de mediciones técnicas sistematizadas que expresan, cuantitativamente, las dimensiones del cuerpo humano. A menudo la Antropometría es vista como la herramienta tradicional de la Ergonomía ya que busca la armonía entre el individuo y el medio que le rodea, considerando al hombre como parte central, hace necesario la presencia de medidas con carácter estadístico que determinen al individuo.

La Antropometría no es solamente un cálculo de datos bien estructurales o bien funcionales sino que también estudia la biomecánica del movimiento que son las leyes físicas que rigen el movimiento y sus alcances en el hombre determinando así otro apoyo en la Ergonomía.

Para Taboada y Napoli (citados por Dunette y Kirchner, 1994) la Antropometría: es el estudio de las medidas del hombre, el alcance de sus miembros, el análisis posicional, características de sus movimientos.

En la organización, el estudio de estos factores lleva como consecuencia a la maximización y eficiencia del trabajador en el cumplimiento de sus metas ya que se mejora o adapta las herramientas, los instrumentos, la maquinaria a las necesidades físicas de la persona.

## **2. EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA ORGANIZACIÓN.**

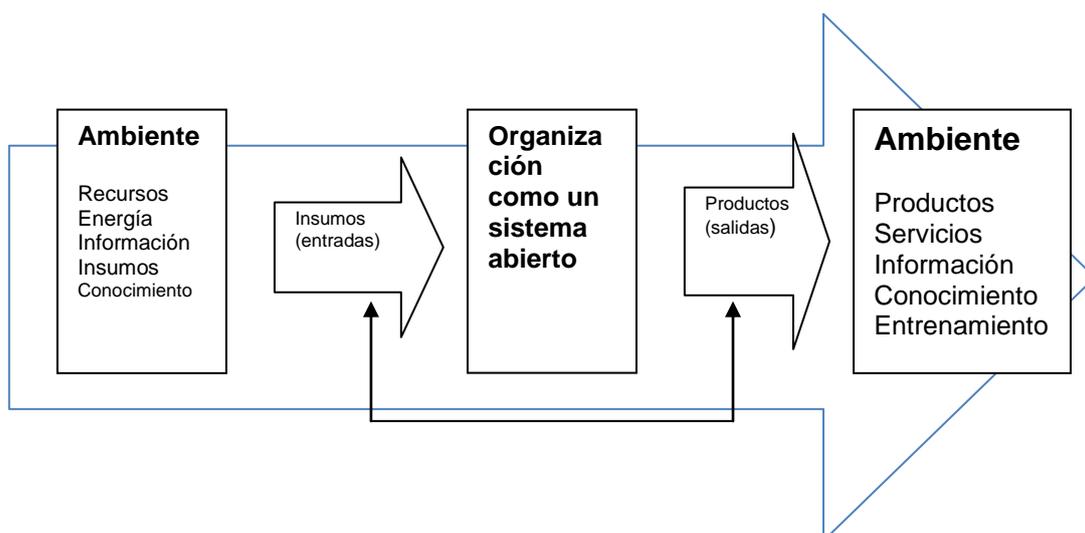
Las organizaciones son sistemas que actúan dentro de otros sistemas y dependen de los esfuerzos y actividades de las personas para tener éxito.

Chiavenato (1991) menciona que la organización es un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, los individuos desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes lo cual queda especificado en el análisis de puestos.

Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, esto significa que se encuentran en un proceso continuo de intercambios con el medio ambiente. El sistema abierto permite un intercambio continuo de recursos, energía e información con su medio ambiente del cual recibe sus insumos (entradas o inputs) necesarios para su supervivencia y sus operaciones, y en el cual coloca el resultado de sus operaciones (salidas o outputs) en forma de productos o servicios. Los sistemas abiertos como las organizaciones interactúan dinámicamente con el ambiente por medio de múltiples insumos y productos que no son conocidos de forma exacta, son complejos. (Fernández, 1995)

Las organizaciones como sistemas abiertos, según puede apreciarse en la figura 1, presentan las siguientes características según Chiavenato (2004):

Figura 1. La organización como un sistema abierto en interacción con el ambiente.



### Retroalimentación.

- a) Entradas y salidas. Las organizaciones tienen los insumos del medio ambiente y por otro lado los transforman en productos o servicios.
- b) Homeostasis: es la tendencia del sistema abierto de mantenerse en equilibrio, lleva a la rutina y a conservar el sistema.
- c) Adaptabilidad: los sistemas abiertos son adaptables a los cambios del entorno gracias al feedback (retroalimentación) que permite que el producto que sale de un sistema influya en forma positiva o negativa en el insumo que entra, esto permite ajustar el sistema a determinados patrones de funcionamiento o corrigen posibles desviaciones. Este enfoque de adaptación trae consigo un enfoque en los resultados (salidas, outputs). La capacidad de adaptación lleva a la organización a la ruptura, innovación, cambio para que la organización se pueda ajustar a las demandas del ambiente.
- d) Morfogénesis: los sistemas abiertos pueden cambiar su constitución y estructura de manera continua.

- e) Entropía negativa: es el proceso de la organización de mantener el equilibrio y ser mayor lo que entra que los productos o servicios que crea.
  
- f) Sinergia: Es la suma de esfuerzos de los subsistemas de la organización para poder funcionar.

Es frecuente que una organización de dimensiones reducidas vaya surgiendo de un modo espontáneo sin que nadie previamente haya invertido gran parte de su tiempo diseñando y reinventando a la misma organización; es decir, calculando con una precisión satisfactoria las actividades y cambios que serán necesarios hacer, el modo exacto de llevarlos a cabo, el nivel de calidad, que habrá que reunir el output de cada proceso, los recursos físicos y materiales de todo tipo que deberán estar disponibles, el número y naturaleza de las normas a implantar, el tipo de relaciones a establecer, los nuevos puestos y tareas por mencionar algunas. En las empresas de tamaño grande o mediano, entendiéndose por grandes aquellas que emplean a más de cincuenta personas, el proceso de constitución es diferente, pero presentan las mismas deficiencias en su proceso de gestación.

Estas organizaciones surgen y se van formando de distintas maneras. Se pueden localizar grandes consorcios que se van creando a imagen y semejanza de otro ya existente y que probablemente pertenece al mismo grupo empresarial. Se trata de hacer un duplicado de una organización ya existente. En este caso, todo lo relativo a diseño y creación ya está dado aunque se requerirá de nueva cuenta revisar y rediseñar, estructura, puestos, funciones, políticas y procesos. (Labrado, 2000).

Si se trata de una empresa pequeña. Es casi seguro que haya ido surgiendo a partir de la idea de una o varias personas con base en el conocimiento que tienen de otras que actúan en el mismo sector de actividad y cuyas características estructurales y dinámicas conocen.

En este caso se trata de hacer un duplicado más o menos remoto que posteriormente también será ajustado y corregido, según las exigencias del entorno interno y externo, pero no están a salvo de vicios y defectos organizacionales asociados a su origen.

Gama (1992) explica que también se pueden ubicar en este contexto diversas organizaciones que crecen de acuerdo con un plan bien definido de marketing, producción y financiero, que pretenden diferenciarse de cualquier otra ya existente. Sin embargo, la experiencia demuestra que tales cálculos y planes se fundamentan en una información poco sistemática y el diseño resultante se asemeja en gran medida a otras que se toman como referencia.

Un caso singular es el de aquellas empresas que surgen por rescisión de otra. Se trata de dar autonomía parte de una organización para que crezca, se desarrolle y opere con una independencia calculada de la empresa matriz. Este proceso de desarrollo, sin embargo, se parece bastante al de aquellas que surgen poco a poco y se van ordenando internamente en función de las exigencias inmediatas. Esto es porque cada organización es diferente aunque dependa de otra.

En todas estas formas que se acaban de enlistar acerca de la creación y consolidación de las organizaciones resalta la importancia de la definición de proyecto de empresa seguido de todo el proceso de diseño y configuración organizacional que incluye aspectos como diferenciación y especialización, coordinación, relación, integración, normalización y definición de tareas, funciones, responsabilidades, así como la caracterización de las formas de dirección y compensación.

Esto enfatiza la importancia del análisis de puestos en la reinención de la organización y su relación interdependiente con la productividad. En la mayoría de los casos, las organizaciones, no actualizan el análisis de

puestos de acuerdo con la nueva estructura, procesos, políticas y más; por tanto, su reinvención no es completa.

Werther y Davis (2005) señalan que si los puestos se diseñan bien y se desempeñan de forma adecuada, la organización se encuentra en vías de lograr sus objetivos. Visto de este modo, el análisis y descripción de puestos representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general, sienta las bases que determinarán su éxito o fracaso.

## **2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

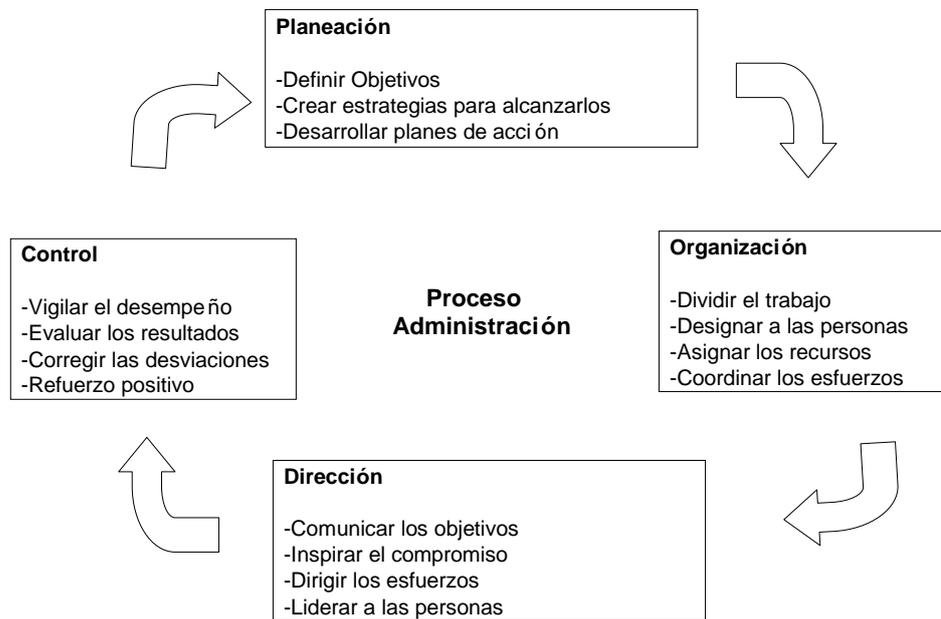
Para llevar a cabo la administración con un enfoque científico es necesario aplicar el proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final.

El proceso administrativo es un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevará a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad. (Chiavenato ,1991)

El proceso administrativo se dice que es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

A continuación, en la figura 2 se muestran las fases de la administración (Chiavenato, 2004):

Figura 2. Fases de la Administración.



La fase de Planeación consiste en decidir que se quiere hacer en el futuro y cuales son los medios para alcanzar el objetivo, así como los recursos necesarios para ello.

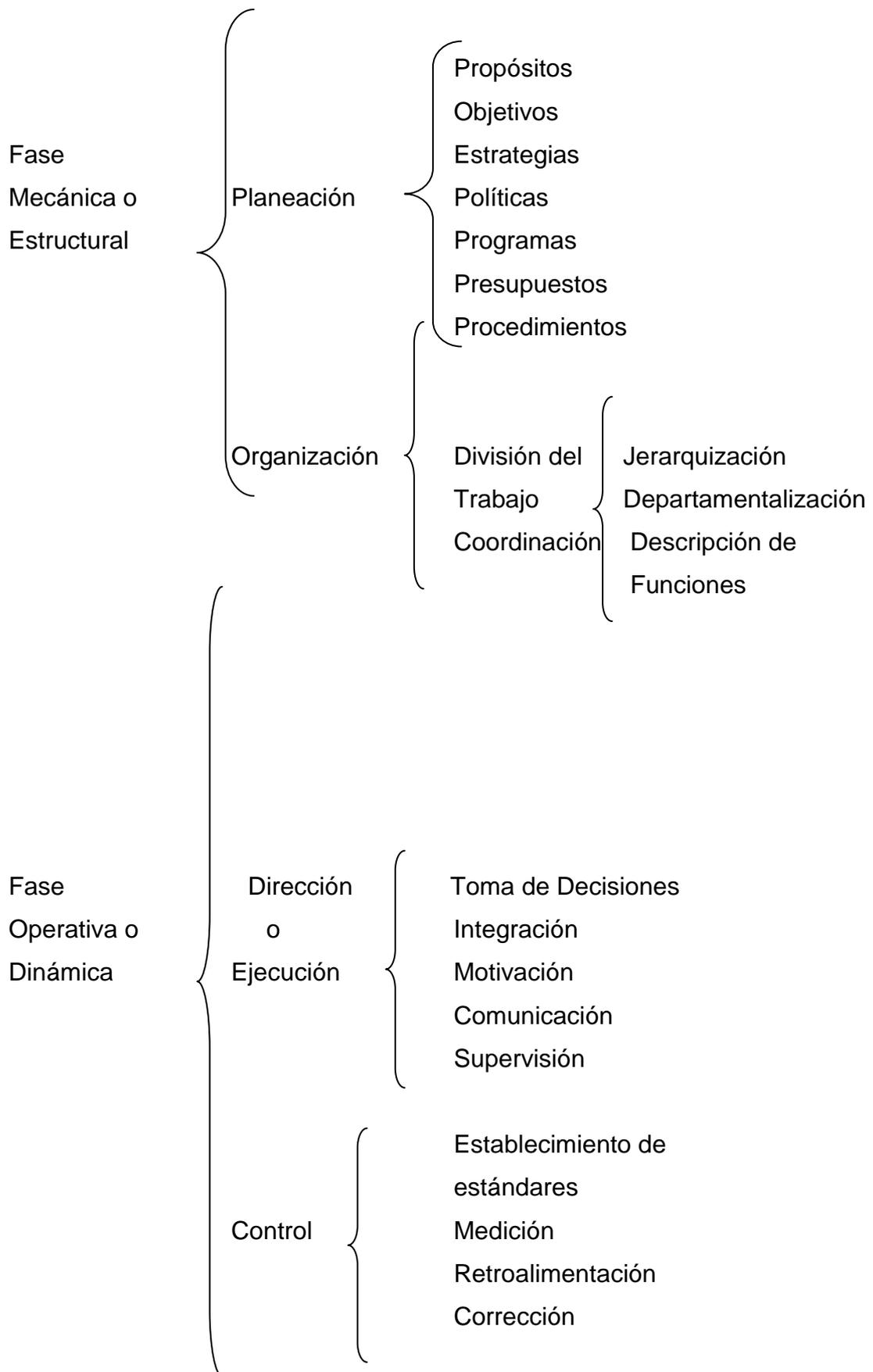
La Organización se refiere a diseñar y dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo.

La dirección pretende integrar a los individuos y grupos dentro de la organización hacia el logro y alcance de las metas.

Por último el control asegura el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa.

La figura 3 muestra las fases del proceso administrativo y las funciones que tiene cada una de ellas. (Chiavenato, 2004).

Figura 3. Proceso Administrativo



Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

La figura 4 muestra las preguntas y acciones que se dan en el proceso de la administración dinámica para el manejo de una organización. (Tyson, 2004).

**Figura 4. Administración Dinámica**

Administración dinámica

Planeación	Organización	Dirección	Control
- ¿Qué es lo que se quiere hacer? - ¿Qué se va a hacer?	- ¿Cómo se va a hacer?	- Verificar que se haga	- ¿Cómo se ha hecho?

Es importante mencionar la estructura organizacional como elemento fundamental de la administración dinámica y el análisis de puestos.

## **2.2 EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Brown (1990) explica que la estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El puesto es el conjunto de operaciones, cualidades responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica y personal. La unidad de trabajo se encuentra formada por grupos y estos grupos, por trabajadores que realizan un

conjunto fijo de actividades. De ellos depende la perfección de la organización.

La estructura organizacional menciona Chiavenato (2004), es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las tareas que cada puesto o departamento debe cumplir y el modo de comunicarse entre ellos.

Mintzberg (1990) la describe como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es un orden intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Para organizar al personal de una empresa es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado en el nivel que le corresponde respecto de los demás. La jerarquización de los puestos requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

La importancia relativa o valor de un puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales está en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la producción. Esta relación se encuentra y se estudia en el análisis de puestos ya sea para la creación de una unidad (puesto) o para la mejora de los existentes.

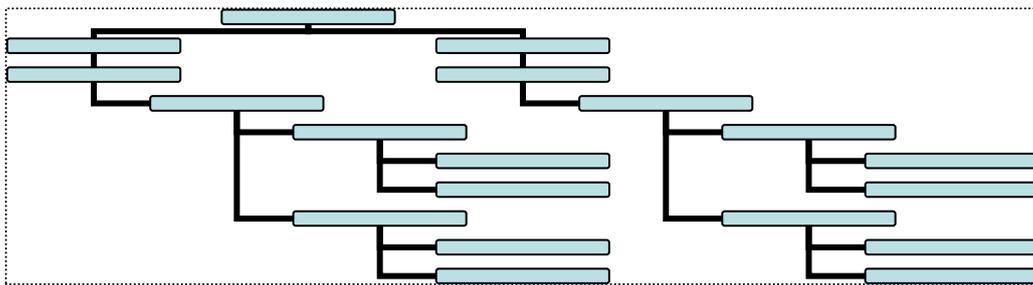
## **2. 2.1 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Chiavenato (2004), diferencia entre organizaciones orgánicas y mecánicas, atendiendo a variables como son la naturaleza del entorno y la naturaleza del trabajo para su inclusión en una u otra.

Plantea que las organizaciones más flexibles presentarán mejores niveles de adecuación a los entornos cambiantes e inestables. Tanto el modelo mecánico como el modelo orgánico se presentan como polos opuestos de un mismo continuo.

La figura 5 muestra el modelo mecánico. (Chiavenato, 2004).

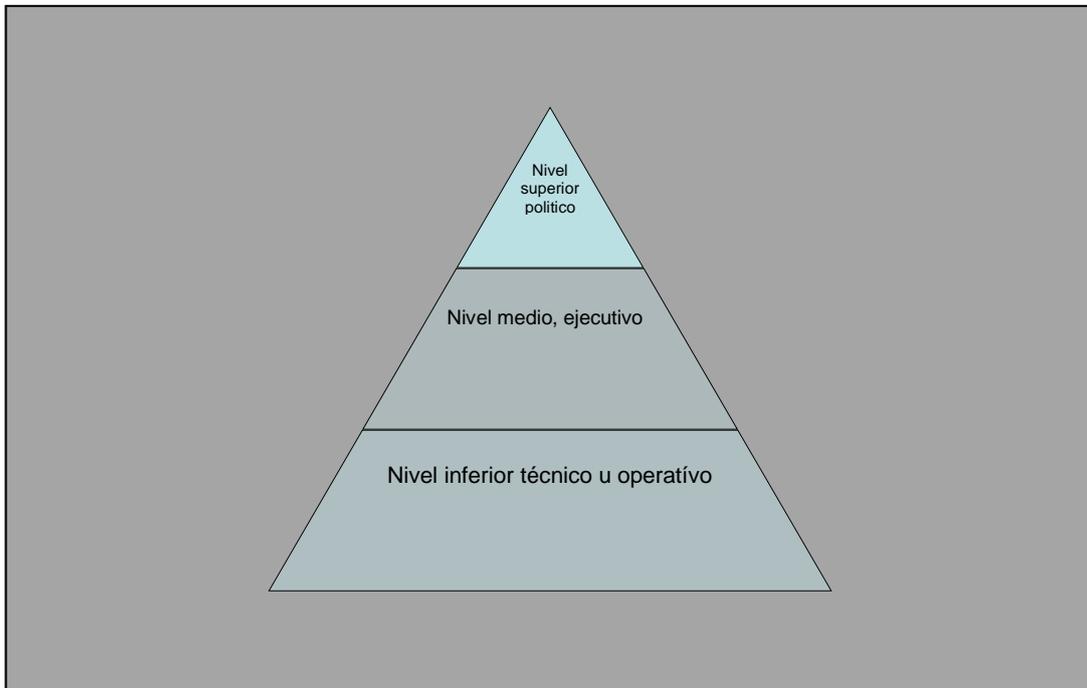
Figura 5. Modelo Mecánico



El modelo mecánico es una estructura piramidal, caracterizada por una departamentalización extensiva, alta formalización, red de información limitada y centralización de las decisiones.

La figura 6 muestra el modelo orgánico (Chiavenato, 2004).

Figura 6. Modelo Orgánico



El Modelo Orgánico tiene una estructura plana que utiliza equipos interfuncionales y transjerárquicos, tiene formalización baja, posee una red amplia de información y se apoya en la toma de decisiones participativa.

La mayoría de las organizaciones adoptan el modelo orgánico por las condiciones cambiantes y dinámicas del ambiente lo cual permite tener mayor libertad en el personal, descentralizar las decisiones, reducir o aplanar la jerarquía, delegar autoridad y responsabilidad y alcanzar la creatividad, innovación y colaboración del personal.

### **2.2.2 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Robbins (1999) menciona que es bien sabido que para que la organización alcance sus objetivos requiere de una estructura organizativa que llene todas las expectativas; está por su parte cómo se dividen; cómo se agrupan y cómo se coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo.

Ahora bien, para ello es fundamental que la estructura organizacional se valga de siete elementos:

- a) Especialización del trabajo (el grado en el cual las tareas en la organización se subdividen en puestos separados).
- b) Departamentalización (la base con la cual se agrupan los trabajos). Atención al cliente, procesamiento de productos, ventas, contabilidad y finanzas.
- c) Cadena de Mando (la línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta la última posición y aclara quién reporta a quién).
- d) Autoridad (los derechos inherentes en una posición jefe para dar órdenes y esperar que se cumplan). Un subordinado (debe tener sólo un jefe superior ante el cual es directamente responsable).
- e) Tramo de control (es el número de subordinados que un gerente puede dirigir eficaz y eficientemente).
- f) Centralización y descentralización (centralización es el grado en que la toma de decisiones se concentra en un sólo punto en la organización y descentralización es la toma de decisiones que delega a los empleados de bajo nivel).
- g) Descripción de cargos.

### **2.3 EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y EL RECURSO HUMANO.**

Strauss y Sayles (1991) describen que la organización debe tener en cuenta que el recurso humano que forma la estructura organizacional es:

- a) El elemento más valioso con que se puede contar.
- b) Los individuos son actores y receptores de las acciones que se implementan en todos los órdenes para alcanzar el desarrollo.
- c) Constituye la mano de obra y capacidad emprendedora para producir y dirigir las actividades que proveen los recursos adecuados para el desarrollo tanto de la empresa como en su individualidad.
- d) La verdadera importancia del recurso humano se encuentra en la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente mismo.
- e) Una empresa está compuesta por seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se desarrolla o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es sólo a través de los recursos humanos que los demás recursos pueden ser utilizados con efectividad.
- f) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros recursos.
- g) Las actividades de las personas son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de los miembros.
- h) La experiencia, las habilidades y los conocimientos son intangibles; Se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

- i) La capacidad de los recursos humanos de una organización puede ser incrementada en un momento dado: descubriendo o mejorando.
- j) El recurso humano competente es escaso.

### **3. EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y EL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS.**

Con base en la estructura de la organización y la importancia del recurso humano en ella, a continuación, nos centraremos en el proceso de Recursos Humanos, el cual para cumplir sus objetivos depende primordialmente del análisis de puestos.

La gestión de los recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: las organizaciones, están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

Chiavenato (2002) menciona que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de la técnica, capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en la que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La administración de recursos humanos es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización.

Arias y Heredia (2004), describen que el área de recursos humanos se ha convertido en los últimos años en el punto estratégico para la consecución

de las metas y objetivos de la empresa. Por lo tanto es el área que requiere enlazarse con los sistemas de administración, marketing, servicios, tecnología, finanzas y normatividad para hacer posible que un sistema integral alcance sus objetivos.

La administración de recursos humanos es una práctica que debe ser medida, y el trabajo traducido en el desempeño financiero de la organización, generando valor, incrementando el capital intelectual, ayudando a la organización a adaptarse al cambiante entorno, alineando sus sistemas a la estrategia del negocio, ahorrando recursos económicos a través de una mejor planeación, organización, dirección y control.

La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad.

El estudio del análisis de los puestos constituye el sostén fundamental del proceso de recursos humanos y cubre diversas necesidades de acuerdo con Arias y Heredia (2004):

- a) Reclutar miembros potenciales.
- b) Establecer perfiles de puesto.
- c) Seleccionar mejor al ocupante del puesto.
- d) Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- e) Establecer planes de carrera.
- f) Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás.
- g) Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.
- h) Evitar riesgos de trabajo.
- i) Eliminar duplicidad de mando.
- j) Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- k) Establecer sistema de incentivos a la productividad.
- l) Base para auditorías integrales.

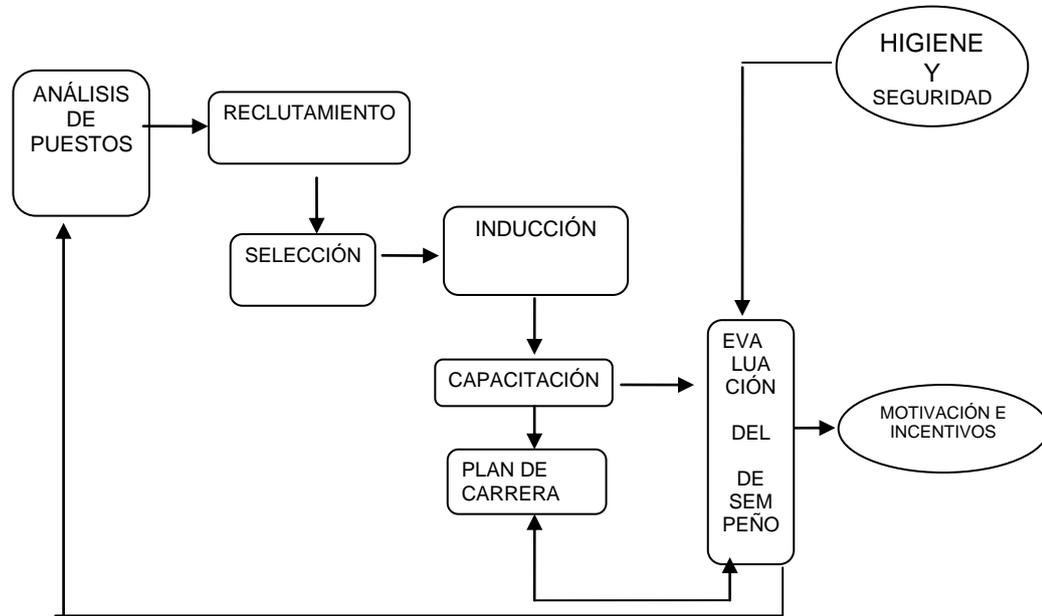
El análisis de puestos es la principal herramienta de recursos humanos para que se den las funciones y procesos de reclutamiento, selección de personal, capacitación, planes de carrera, evaluación de desempeño, motivación e incentivos y salud laboral. Estas funciones aseguran la disponibilidad de las habilidades y actitudes de la fuerza de trabajo.

Si el proceso del análisis de puestos está mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, entonces los demás procesos que éste alimenta estarán realizándose ineficazmente porque el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas.

La administración de recursos humanos es un proceso donde su por qué está íntimamente relacionado con sus eventos y juntos persiguen un objetivo.

Son numerosas las aplicaciones que se pueden derivar de un exhaustivo análisis de puestos, sin embargo, en este trabajo se pretende destacar aquellas relacionadas con el proceso de Recursos humanos, y resaltar que todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona el análisis de puestos.

Figura 7. Funciones del proceso de Recursos Humanos.



La figura 7, muestra la interrelación de las actividades del área de recursos humanos derivando de ahí la importancia de destacar primeramente lo que es un proceso.

Robbins (1999), menciona que el proceso se puede definir como un flujo de eventos interrelacionados e identificados que se mueven hacia un objetivo, propósito o fin.

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin, según marca Chiavenato (1991).

Buys y Beck (citados por McEntee, 2004) definen el proceso “como un conjunto de factores interrelacionados, de manera que si se quitara uno de ellos, el evento, la cosa o la relación dejaría de funcionar”. (p. 12)

De acuerdo con la definición de proceso, se seguirá el flujo de eventos del proceso de Recursos Humanos para ir analizando cada parte que en este caso se refieren a las funciones del área que a su vez son también procesos en sí mismas y paralelamente se irá señalando la importancia del análisis de puestos en cada una.

### **3.1 RECLUTAMIENTO.**

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna y eficiente en número suficiente y con los atributos necesarios para ocupar un puesto. Los perfiles profesionales deben basarse en los requerimientos de trabajo dentro de una organización.

Este proceso se inicia con la búsqueda de posibles candidatos utilizando diferentes medios de difusión como es el indirecto en periódico, revistas radio y páginas de Internet así como el directo en universidades y empresas.

La importancia del análisis de puestos en el proceso de reclutamiento es que proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. La descripción del puesto es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contrata en una organización.

### **3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.**

Es el proceso donde se escoge el personal adecuado para un puesto determinado y se busca la eficiencia del personal en el cargo.

La selección se realiza utilizando diferentes herramientas como son las pruebas psicométricas, que miden coeficiente intelectual, habilidades, actitudes, conocimientos y personalidad; La entrevista, estudios socioeconómicos y estudios médicos.

La importancia del análisis de puestos en el proceso de selección es que brinda los niveles de desempeño, descripción de las tareas a realizar y las características idóneas para el personal que ocupe el puesto, así como también ayuda en la identificación de las competencias laborales requeridas y nos permite aplicar las diferentes herramientas para elegir al candidato más apto.

### **3.3 INDUCCIÓN.**

La inducción se define como el proceso formal para familiarizar a los empleados de nuevo ingreso con la organización, el puesto y la unidad de trabajo.

Grados (2003), menciona que la inducción busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Este proceso debe ser programado en forma sistemática, llevada a cabo por el jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega.

Un programa de inducción contiene los siguientes aspectos según Grados (2003):

- a) La empresa: historia, estructura, desarrollo y políticas.
- b) Productos y/o servicios.
- c) Derechos y deberes del personal.
- d) Aspectos contractuales y período de prueba.
- e) Beneficios y servicios.
- f) Normas, reglamentos internos, procedimientos.
- g) Nociones sobre protección y seguridad en el trabajo.
- h) Cargo a ocupar: naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascenso.
- i) Relaciones con otros cargos.
- j) Descripción de puestos.

k) Presentación del nuevo trabajador al jefe inmediato, compañeros de trabajo, subordinados.

La inducción es importante por que el personal nuevo:

- Recibe la información general necesaria sobre la empresa: normas, reglamentos y procedimientos, para que su adaptación sea más efectiva.
- Reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado.
- Decrementa las probabilidades de una renuncia temprana.
- Disminuye el número de despidos o de acciones correctivas.
- El nuevo trabajador es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar.
- Permite la integración del nuevo trabajador con sus compañeros, y el resto de componentes de su área y en general de la organización.
- El supervisor o jefe inmediato puede proporcionar en forma directa aspectos fundamentales sobre sus labores, requisitos de seguridad, ubicación en el puesto, etc.

La importancia del análisis de puestos dentro del proceso de inducción es que nos permite enseñar a la persona de nuevo ingreso la información más importante y relevante de la empresa y su puesto.

### **3.4 CAPACITACIÓN.**

El siguiente proceso es la capacitación, Dessler (2000) la define como “El proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo” (p. 249).

La capacitación ha sufrido una evolución continua, Grados (2003) describe que busca obtener determinados beneficios que justifiquen su existencia; por ejemplo menos accidentes de trabajo, menos rotación, incremento en las aptitudes del personal y mayor productividad y eficiencia.

El buen conocimiento y definición de lo que el trabajador ha de realizar permite establecer las aptitudes, conocimientos y capacidades necesarias para aquella realización. Consecuentemente, es posible planificar sobre una base objetiva la formación y adiestramiento necesarios para desarrollar la capacidad y adquirir los conocimientos requeridos.

Chruden (2005), describe que por capacitación se entiende el proceso de desarrollar las habilidades, conocimiento y actitudes así como el crecimiento profesional de un trabajador con vistas a ocupar nuevos cargos o actividades futuras. Es por ello necesario orientar y dar información sobre los puestos de trabajo a nivel trabajador y estudiantil para que puedan tomar opciones profesionales que correspondan con sus aptitudes, intereses y potencialidades. Esto conlleva en el personal a:

- a) Obtención de mejores niveles de desempeño. Es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo.
- b) Relación más estrecha con quienes toman decisiones.
- c) Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización.
- d) Pertenencia a la empresa.

La importancia del análisis de puestos en este proceso, está en que proporciona la información para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.

El análisis de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar estén en efecto asignadas a las posiciones específicas.

### **3.5 PLAN DE CARRERA.**

Chiavenato (2002), describe que la carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral, por lo que hay que distinguirla de la carrera académica.

Es importante tener en cuenta que el mero hecho de planear una carrera profesional no constituye garantía de éxito.

Gama (1992), menciona que la carrera profesional son todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona. El historial profesional es el conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral. Los objetivos profesionales son los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar y la planeación de carrera profesional es el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.

La planeación de la carrera profesional no implica un esfuerzo por descifrar las sorpresas que guarda el futuro. Es un proceso estrictamente racional donde se analizan los objetivos personales del colaborador, sus objetivos profesionales, que tiene que hacer para alcanzarlos. Estos constituyen la clave del proceso de planeación.

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. Un departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de a dónde quiere llegar.

Chiavenato (1991) considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal. Aunque en la práctica este servicio puede limitarse a los empleados del nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos. Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica un plan de carrera se encuentran:

- a) Desarrollo de los empleados con potencial.
- b) Disminución de la tasa de rotación de personal.
- c) Mejor cobertura de las vacantes mediante promociones internas.

En este proceso, la importancia del análisis de puestos debe enfocarse a que permite a la dirección el darse cuenta que puestos y sobre todo que personas se pueden desarrollar y crear un plan de carrera paralelo al desarrollo de la persona y de la organización.

### **3.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con del rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las partidas específicas que realizar.

Zúñiga (1997), menciona que la evaluación de desempeño es el programa utilizado por algunas empresas para medir el cumplimiento y el logro que obtiene el empleado en los objetivos plasmados en el análisis de puestos hechos en conjunto con el jefe inmediato para el logro de los resultados de la empresa.

Koontz (citado por Chiavenato, 1991) describe que la evaluación de desempeño es un proceso para estimar o juzgar el valor de las actividades y responsabilidades del empleado. Se refiere únicamente a la eficiencia del trabajador en el desempeño de su puesto, resulta difícil establecer esta eficiencia si no se tienen bien definidas las funciones, tareas y objetivos del puesto, esta descripción es derivada del análisis de puestos.

Lanham (1995), describe la valoración de puestos de trabajo como: “El procedimiento que permite el establecimiento del valor relativo de los puestos, utiliza como información inexcusable la derivada de un ADP”. (p. 205).

Reyes (1986) dice que la medición o valoración en forma sistemática y periódica de las características personales de cada trabajador en relación a su trabajo efectivo, así como su potencial para asumir labores de mayor complejidad y/o responsabilidad, no sólo permite el perfeccionamiento del propio calificado al conocer su respectiva calificación, sino que, además, mejora la responsabilidad de quien ejerce la supervisión, amén que permite resolver en mejor forma movimientos de personal, como traslados y promociones, instituir incentivos, validar y perfeccionar mecanismos y procesos de reclutamiento y selección, formular y readecuar programas de capacitación.

Según Simukula (citado por Chiavenato, 1991) para una evaluación de desempeño se deben hacer las siguientes preguntas: ¿A quien va dirigido?, ¿El qué?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? ¿Cómo?

Según cita Chiavenato (1991), la evaluación de desempeño tiene varios usos entre los que destacan:

- a) La vinculación del individuo al cargo.
- b) Capacitación.

- c) Promoción.
- d) Incentivo.
- e) Mejoramiento de las relaciones entre supervisor y subordinados.
- f) Motivación del empleado.
- g) Plan de carrera.
- h) Desarrollo de los empleados.
- i) Feedback de información al propio individuo evaluado.
- j) Mejora del desempeño.
- k) Políticas de compensación: ayudan a determinar quienes deben recibir que tasas de aumentos.
- l) Decisiones de ubicación: las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- m) Detectar Imprecisión de la información.
- n) Detectar errores del diseño del puesto: las evaluaciones ayudan a identificar errores en la concepción de puestos.
- o) Desafíos externos: si factores externos aparecen como resultado de la evaluación de desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

La importancia del análisis del puesto en este proceso es que permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, y con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores contar con un instrumento imparcial de medición de resultados.

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas dispuestas en su análisis de puestos bajo los lineamientos y parámetros requeridos, sino también aquellos que están trabajando por debajo de un nivel satisfactorio, y asimismo, averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata.

### **3.7 HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL.**

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. Para que las organizaciones alcancen sus objetivos deben tener un plan de higiene adecuado, con objetivos de prevención definidos, condiciones de trabajo óptimas, un plan de seguridad del trabajo dependiendo de sus necesidades.

Gómez (2001), menciona que un exhaustivo y correcto análisis de puestos deberá recoger todas las circunstancias normales que acompañan el desarrollo de la actividad laboral necesaria. Brindará información sobre los riesgos y peligros que se pueden derivar para el trabajador. Contribuirá al perfeccionamiento de un más completo mapa de riesgos laborales.

El análisis de puestos también proporciona información sobre situaciones y actividades que conllevan a varios padecimientos relacionados al trabajo.

Siegel y Lane (1992), describen que los padecimientos relacionados al trabajo dependen de las modificaciones en el ambiente físico laboral ya que los empleados responden a un cambio de iluminación, mala ventilación o nivel de ruido sino también a sus propias actitudes referentes a esos cambios. Los cambios ambientales que responden a un aumento en la producción no siempre son convenientes, cuando demandan una mayor energía del empleado esto puede producir fatiga o aburrimiento.

La fatiga es un estado pasajero, que resulta de una actividad muscular prolongada; se caracteriza por la declinación para realizar un trabajo continuado. El aburrimiento se diferencia de la fatiga por el tipo de actividad que lo origina y su grado de especificidad elevado; el trabajo monótono carece de interés para el empleado.

La mitigación de la fatiga se puede enfocar de diversas maneras entre las que se incluyen según Siegel y Lane (1991):

- a) Inicio del uso de procedimientos adecuados para la selección de personal.
- b) Modificaciones de la duración del periodo de trabajo e inducción de lapsos de descanso autorizados en el programa.
- c) Mejoramiento de determinadas condiciones ambientales incluyendo la iluminación y la ventilación así como la reducción de ruidos y vibraciones anormales.
- d) Modificaciones de los métodos y equipo de trabajo.

Otras consecuencias son los accidentes laborales los cuales se pueden atribuir según Gómez (2001) a:

- a) Ambiente laboral malsano y diseño de equipos defectuosos.
- b) Las limitaciones humanas para el uso de equipos.
- c) El descuido del empleado.
- d) La falta de seguimiento de políticas de seguridad e higiene.

Para lograr una salud laboral satisfactoria es necesario crear: (González y Olivares, 2001)

- a) Programas exhaustivos de instrucción previa al servicio y de educación durante el desempeño de éste, en relación con la prevención de accidentes. Dicho programa debe hacer hincapié en el estudio de las causas de los accidentes y accidentes frustrados, en la corrección de los procedimientos inseguros de trabajo en el mejoramiento de las variables ambientales como son: la iluminación, ruido, temperatura, ventilación y el desarrollo de una actitud del empleado hacia la preocupación de su salud y seguridad.

- b) Servicios médicos adecuados, incluye no sólo servicios médicos, botiquín, de primeros auxilios, exámenes médicos, eliminación y control de las áreas insalubres, supervisión adecuada para la higiene y la salud.
  
- c) Controles y mejoramiento de las condiciones ambientales donde se desempeña el trabajo: Temperatura, iluminación, ventilación y ruido.
  
- d) Controles y mejoramiento de las condiciones físicas y psicológicas del desempeño del trabajo que conlleven gran esfuerzo.

Diseños ergonómicos del puesto de trabajo, los cuales deben tener en cuenta las medidas antropométricas de la población, la adaptación del espacio, las posturas de trabajo, el espacio libre, la interferencia de las partes del cuerpo, el campo visual, la fuerza del trabajador y el estrés biomecánico, entre otros aspectos. Los aspectos organizativos de la tarea también son tenidos en cuenta. Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales.

En este proceso, la importancia del análisis de puestos radica en que describe las características físicas y psicológicas de cómo, cuando, dónde se desarrolla un trabajo y esto permite establecer las medidas de higiene y seguridad de la organización.

### **3.8 MOTIVACIÓN E INCENTIVOS.**

La motivación es la fuerza que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera para alcanzar un objetivo. En la organización la motivación se relaciona directamente con el sistema de incentivos y compensación que otorga la empresa a los colaboradores.

Reeve (1993), señala que la motivación puede ser extrínseca, cuando las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera de la persona como los halagos, el dinero e intrínseca cuando las causas fundamentales de la conducta se encuentran dentro de la persona como la satisfacción por la tarea, el sentido de servir, la competencia.

La motivación intrínseca permite que el colaborador sea autodeterminado y se perciba así mismo iniciando acciones y produciendo resultados. Para lograr esta motivación en los colaboradores la organización debe de otorgar tareas que permitan tener mayor sentimiento de importancia, de logro, de autonomía, de dominio y recibir retroalimentación sobre su desempeño laboral.

La importancia del análisis de puestos en la motivación estriba en que gracias a que se desglosa las actividades y responsabilidades de cada puesto los programas y procedimientos de evaluación de desempeño pueden ser alineados a los sistemas de compensación e incentivos. El análisis de puestos otorga las herramientas para crear valor al puesto y motivar personas y equipos de alto desempeño.

## **4 EL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

### **4.1 DEFINICIÓN.**

Reyes (1997), menciona que el análisis de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que permite a la organización obtener toda la información relativa a un puesto. Este proceso consta de dos fases:

- a) Análisis de puestos de trabajo (APT).
- b) Descripción de puestos de trabajo (DPT).

Gama (1992), define el análisis de puestos como “El proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables”. (p.261).

Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, etc. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y otras características del entorno de puesto del trabajo.

Labrado (2000) menciona que la descripción de puestos de trabajo se define como una exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del análisis del puesto.

Dicha exposición se compila en un manual y en otros documentos dedicados especialmente al estudio de este tema.

En conclusión, se puede decir que la descripción de puestos es una declaración escrita, que se basa en el análisis de operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto. Consta de cuatro fases o apartados:

- a) Datos de identificación del puesto
- b) La descripción del puesto propiamente dicha, que incluye tareas (ocasionalmente operaciones), responsabilidades y funciones.
- c) Especificaciones del puesto.
- d) La identificación de los puestos que, desde la perspectiva de su complejidad, responsabilidad y habilidades pertinentes le preceden y le siguen.

Cadalzo (1996), menciona que el Departamento de Trabajo de Estados Unidos en la década de los treinta, creó el Programa de Investigación Ocupacional (Occupational Research Program), que tenía como primer objetivo la creación de un diccionario de puestos. Para ello era necesario

analizar los puestos y se creó el formulario de características del trabajador con el fin de averiguar los denominadores comunes de los distintos puestos.

El diccionario elaborado tenía una función principalmente organizativa y de clasificación de modo que, a través de un sistema de códigos y un sistema estándar de recopilación de información, fuera posible establecer la correspondencia entre requerimientos del puesto de trabajo y calificación profesional del trabajador.

De acuerdo con lo anteriormente comentado, el análisis y descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que conlleva y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

#### **4.1.1 PUESTO DE TRABAJO.**

Louart (2000), hace mención de que el puesto de trabajo no es más que el punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comparte un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse.

Insistiendo un poco más en el puesto de trabajo, señalaremos que es un proceso donde los inputs concurren en un puesto de trabajo para dar lugar a una serie de outputs.

En una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además

debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos outputs, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia (Hollebeck, Gerhart y Wright, 1994).

Finalmente, cabe señalar que el desempeño de estas actividades depende de: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), de que cuente con los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.), las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

#### **4.2 DIFERENCIA ENTRE ANÁLISIS DE PUESTOS, DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, PERFIL DE PUESTO Y PROFESIOGRAMA DE CARGOS.**

Los términos Análisis de puestos de trabajo, Descripción de puestos de trabajo, Perfil de puesto y Profesiograma de cargos son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual de los elementos que forman parte del diseño de puestos.

Gama (1992), señala que el análisis de puestos es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

- a) Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. En la descripción se detallan: ¿Qué hacen los trabajadores?: (Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto). ¿Cómo lo hacen? (recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada

tarea). ¿Para qué lo hacen? (objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea). Junto a esto se han de especificar los requisitos necesarios para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

- b) Perfil de puesto: es el documento que contiene los requisitos personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.
- c) Mediante esta información se elaboraría el profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos del puesto y es un elemento esencial de conexión técnico –organizativo.
- d) El Profesiograma debe contener los elementos siguientes: (Fernández, 1995).
  - La identificación del puesto: Denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.
  - El objetivo del puesto.
  - El lugar dentro del organigrama.
  - Las responsabilidades del puesto.
  - Las relaciones entre los puestos.
  - Las condiciones físicas de trabajo.
  - Requerimientos para ocupar el puesto, incluye: Estudios: Nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos.
  - Cursos de especialización.
  - Experiencia previa y entrenamiento.

### **4.3 DIFERENCIA ENTRE LOS TÉRMINOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

Reyes (1997), describe la importancia de diferenciar entre los términos utilizados en el análisis de puestos para tener mayor claridad a la hora de su aplicación. Estos términos son:

- a) Elemento: Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
  
- b) Tarea: Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
  
- c) Función: conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
  
- d) Obligación: se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
  
- e) Puesto: Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización.
  
- f) Ocupación: clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, aquello que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

### **4.4 UTILIDAD DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.**

El análisis de puestos de trabajo (ADP), pese a su antigüedad, sigue constituyendo una de las herramientas básicas de la organización, dirección

y gestión. Sin embargo, es frecuente que su utilización se limite a sólo unos pocos ámbitos de actividad, sin que se alcance a comprender porque se restringe y se renuncia a su completa explotación. Una de las razones que puede haber para entender esta limitación es la siguiente: algunos profesionales de la dirección califican al análisis y descripción de puestos de trabajo como una técnica excesivamente rígida, que lleva mucho tiempo y que ha sido útil en determinado momento, pero que ahora, debido a la evolución sociocultural de las comunidades y la variabilidad que hay en los puestos de trabajo, hacen que este estudio sea innecesario e incluso indeseable.

Fernández (1995) explica que los ADP se suelen realizar pensando en hacer uso concreto y específico de los resultados, y cuando se los desea explotar con otra finalidad, la información de que se dispone es insuficiente, incorrecta o está estructurada de tal forma que hace casi imposible su uso para otros fines distintos del que originariamente motivó su realización.

Siegel y Lane (1992) citan que los analistas que llevaron a cabo el proceso general de análisis y descripción desconocían los objetivos que la dirección pretendía y, en consecuencia, procedieron de un modo estándar, recogiendo una información general, válida y útil pero que no toma suficientemente en cuenta las peculiaridades de la compañía. El producto de su trabajo siendo bueno y correcto, es insuficientemente satisfactorio debido a que no se adecua a las necesidades de la compañía. Los usuarios del ADP no conocen la utilidad que esta información les puede ofrecer, consecuentemente, no demandan esta información.

Fernández (1995) por su parte, señala que la información derivada de un ADP requiere de una permanente actualización. Si no se diseñan los mecanismos adecuados para su actualización automática, se corre el riesgo de olvidarse de su actualización y llegará un momento en el que la información de que se dispone no genere ni transmita ningún tipo de

confianza. Ante la duda de la exactitud de la información se decide olvidarse de lo que se tiene y proceder a un nuevo ADP.

Los beneficios que se obtendrán al aplicar estas medidas se verán reflejados en los siguientes puntos:

- a) Estructura y diseño organizacional: constituye el fundamento de toda nueva estructura y diseño organizativo basado en la realidad objetiva y no en el criterio subjetivo del directivo que llegó en el último lugar.
- b) Manual de operaciones y procedimientos: así como un manual de operaciones y procedimientos ayuda en gran medida al ADP; también ocurre lo mismo a la inversa: un buen ADP posibilita poner al día el manual de procedimientos y operaciones.
- c) Delimitación de las líneas de autoridad y responsabilidad: proporciona también información sobre obligaciones, responsabilidades, áreas de competencia y autoridad, reduciendo de esta manera el grado de conflicto y antigüedad de rol.
- d) Ordenación y clasificación de puestos: al tiempo que sirve para la valoración de puestos, permite como subproducto, establecer una ordenación y clasificación de puestos.
- e) Para el psicólogo laboral facilita las entrevistas laborales, permite calificar los méritos de trabajador, permite comparar lo que el trabajador debe realizar y lo que está realizando, permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.

#### **4.5 CLASIFICACIÓN DE BENEFICIOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

El análisis de puestos objetivo permite administrar al personal de manera adecuada conforme sus responsabilidades, metas y perfiles tanto en relación

con otros puestos de la organización, como en función del mercado de competencia, para esto debe desarrollarse y validarse descripción de puestos que permitan realizar un estudio claro y objetivo conforme a la estructura y necesidades de la organización.

Como bien enfatiza Fernández (1995), el análisis de puestos adecuado a las necesidades de la empresa y transformado en una herramienta sencilla de entender por los colaboradores, propicia beneficios en todos los procesos de la organización. La utilidad de esta herramienta se describe en los siguientes apartados:

#### **4.5.1 UTILIDAD TEÓRICA.**

La utilidad teórica del ADP responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Las utilidades teóricas para la organización del ADP son:

- a) Planificar revisiones de la documentación.
- b) Establecer mejores bases para diseñar y presentar informes de investigación.
- c) Estandarizar procedimientos de investigación de campo o de laboratorio.
- d) Generalizar resultados de investigación a otros puestos o tareas.
- e) Potencial del desarrollo teórico.
- f) Detectar lagunas de conocimiento.
- g) Desarrollar base de datos y tests.

#### **4.5.2 UTILIDAD ORGANIZACIONAL.**

La utilidad del ADP para la organización es que permite al área de Recursos Humanos administrar al personal adecuadamente conforme sus responsabilidades, metas y perfiles tanto en relación con otros puestos de la

organización como en función del mercado de trabajo, para esto debe desarrollarse y validarse descripción de puestos que permitan realizar un estudio claro y objetivo conforme a la estructura y necesidades de la organización. Las utilidades del ADP en la organización son: (Gama, 1992)

- a) Reclutamiento de personal.
- b) Selección y asignación del personal.
- c) Diseño y reestructuración de puestos de trabajo.
- d) Desarrollo y entrenamiento del personal.
- e) Auditoria de personal.
- f) Diseño y simplificación de sistemas.
- g) Planificación de personal.
- h) Definición de niveles de responsabilidad y autoridad.
- i) Coordinación de actividades.
- j) Relaciones laborales.
- k) Fundamentar y analizar objetivamente quejas y reclamación del personal.
- l) Investigar accidentes.
- m) Estudio de tiempos y movimientos.
- n) Planificación de la fuerza de trabajo.

#### **4.5.3 UTILIDAD SINDICAL.**

Fernández (1995), menciona los beneficios y la utilidad del ADP en las negociaciones con sindicatos como son:

- a) Definición de sectores de negociación de contratos.
- b) Documentación para la negociación.

#### **4.5.4 UTILIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

La utilidad del ADP en la administración pública es importante para poder realizar:

- a) Clasificaciones socioeconómicas.
- b) Certificaciones profesionales.
- c) Definición y control de igualdad de oportunidades de empleo.
- d) Definición de políticas del personal que labora en el servicio público.
- e) Definición de programas de educación pública.
- f) Temas relativos a la seguridad social y al desempleo.
- g) Definición y control de políticas de higiene y seguridad.

#### **4.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

El sistema de control de puestos debe tener cuatro características fundamentales: niveles, medidas, corrección y retroalimentación; a partir de estas particularidades los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, el supervisor toma medidas correctivas; aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Chiavenato (1991) menciona que cuando se desea llevar a cabo un análisis y descripción de puestos, se deben considerar las siguientes cuestiones para su proceso de planeación y ejecución:

- a) ¿Qué tipo de información se desea recoger?
- b) ¿Qué grado de especificidad de información se necesita?
- c) ¿Cómo se desea presentar la información?
- d) ¿Qué método de análisis se va a utilizar para recabar la información?  
¿Quiénes van a recoger la información?

#### **4.7 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

Fernández (1995) señala que los diversos procedimientos que existen para analizar y describir puestos de trabajo pueden arrojar un espectro muy amplio y variado de información. Por tal motivo, se debe tener en cuenta desde el principio el destino de la información deseada, es decir, las expectativas y necesidades de los clientes de los analistas. Se debe recabar información sobre:

- a) Identificación del puesto.
- b) Identificación de las fuentes de información.
- c) Circunstancias básicas del puesto.
- d) La función (Objetivo, misión) del puesto.
- e) Las responsabilidades propias del puesto.
- f) Las tareas constitutivas del puesto.
- g) Los requerimientos que exige el puesto.
- h) Las condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrolla el puesto.

El objetivo primordial del análisis de puestos no es el trabajo en sí, sino la persona que lo desempeña. Por lo tanto se recabará información relativa a conductas humanas necesarias, movimientos corporales y exigencias de recursos humanos. Se deben tener en cuenta todos aquellos aspectos que tengan que ver con la toma de decisiones, acciones físicas de ejecución, etc.

Esta información suele obedecer a necesidades de selección y promoción, formación, y adiestramiento, evaluación de recursos humanos necesarios y disponibles, evaluación de rendimientos individuales, establecimiento de objetivos, entre otros. También se debe indicar el modo en el que se lleva a cabo la actividad, el por qué, el cuándo y el quién ha de realizarla.

Por otra parte, la información a obtener relacionada a la ejecución del trabajo tiene que ver con la medida del trabajo, los estándares de producción,

análisis de errores y otros aspectos relacionados. Asimismo es necesario saber los materiales y herramientas que utiliza el trabajador en su desempeño laboral.

Otro dato importante que se debe recabar es el relacionado a los requerimientos personales como edad, sexo, compleción, presentación etc.

Harvey (citado por Muchinsky, 2002), indica que “La información del análisis y descripción de puestos es la relativa a los conocimientos y habilidades que conciernen al puesto de trabajo y a los atributos personales requeridos: educación, entrenamiento, experiencia laboral, aptitudes físicas, personalidad, intereses”. (p. 67)

Llevar a cabo un análisis y descripción de puestos de trabajo supone un conjunto identificado de tareas que es preciso desarrollar, pero su significado y trascendencia puede y debe ir más allá de casi todas las demás tareas que se desarrollan en cualquier organización. Más aún, del resultado y explotación de esta información dependerá la conservación, sustitución, cancelación o transformación de las demás actividades y labores.

La correcta definición de quién, cuándo, dónde y por qué llevar a cabo el análisis y descripción de puestos, facilitará el éxito y buen funcionamiento del proceso de planeación. Para lograr buenos resultados es indispensable diseñar con detalle la ejecución de todo el proyecto. Esta planificación incluirá:

- a) La identificación y definición operativa de los objetivos a los que de acuerdo con los planes estratégicos de la organización y de cada departamento responsable habrá de contribuir el análisis de puestos.
- b) Identificación, codificación e inventario de puestos de trabajo objeto del análisis.
- c) Organización de la unidad operativa del análisis de puestos.
- d) La fecha más adecuada para llevar a cabo el análisis de puestos.

- e) La publicidad que se ha de conferir al proyecto en cuanto a motivaciones, objetivos, procesos, etc.
- f) La participación que han de tener los distintos actores que intervengan.
- g) El número y origen de los analistas, así como la formación que será necesario impartir.
- h) La secuenciación del análisis en el conjunto de la organización, en cada división, dirección, departamento, sección, unidad geográfica, etc.
- i) La elección del método adecuado de recolección de información y diseño del protocolo.
- j) Determinar cuántas copias se han de realizar de cada descripción y determinar el responsable de cada una.
- k) Valoración económica del proyecto.
- l) Establecer el sistema de ficheros y/o archiveros, softwares que permitan un fácil acceso, uso y almacenamiento de las descripciones.
- m) Establecer el sistema de actualización de las descripciones.

Arias y Heredia (2004), mencionan que el análisis y descripción de puestos es una actividad laboral de naturaleza administrativa pero con repercusiones productivas inmediatas. Se debe incluso calificarlo de trabajo eminentemente productivo, y como todo trabajo productivo tendrá que ser cuidadosamente diseñado, planificado, controlado y verificado, con el propósito de que el producto final sea el que realmente esperan los usuarios, los gerentes, clientes y personal de recursos humanos.

#### **4.8 MÉTODOS DE ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

Zúñiga (1997), describe que en todos los métodos de recolección de datos, sin importar el que se emplee, se deben considerar cinco cuestiones básicas:

- a) ¿Qué hace el trabajador? Se trata de reunir y exponer, de acuerdo con algún criterio valorativo (importancia, porcentaje de tiempo, dificultad de realización, orden de ejecución) todas y cada una de las tareas, operaciones o acciones que se realizan en el puesto de trabajo o tarea objeto de estudio.
- b) ¿Cómo lo hace? La respuesta a esta pregunta recoge todo lo relativo a procedimientos, modalidades operativas, instrucciones, etc., que se tienen en cuenta para el normal desarrollo del trabajo. Incluye, por ejemplo, los métodos de trabajo, las normas y procedimientos establecidos al efecto, las instrucciones verbales y/o escritas que recibe, valoraciones que es necesario realizar, decisiones que se han de tomar, riesgos que se asumen.
- c) ¿Con qué lo hace? Esta cuestión se refiere a todo tipo de máquinas, herramientas y/o equipos, así como los materiales que se utilizan en el desarrollo del trabajo en el puesto objeto del análisis. Incluye materias primas sin elaborar, o en proceso, recursos mecánicos, eléctricos, electrónicos, informáticos, robotizados, etc.
- d) ¿Por qué lo hace? Esta es una cuestión que no siempre resulta fácil de responder satisfactoriamente. Tiene que ver con respuestas a preguntas como: ¿por qué se realiza esta tarea o trabajo? ¿qué finalidad concreta tiene? ¿por qué se realiza del modo que se hace actualmente? A veces resulta más sencillo encontrar la solución planteando la pregunta en sentido contrario, a la inversa, o sea, de un modo negativo: ¿Qué ocurriría si no se llevase a cabo esta tarea? ¿dónde se manifestaría? ¿quién lo notaría y en qué?.
- e) ¿Quién lo hace? La respuesta a esta pregunta está directamente relacionada con la especificación del puesto. Aunque el analista no

sea el responsable de realizar las especificaciones, sí ha de recoger la información necesaria para que aquéllas puedan ser realizadas.

Asimismo cabe destacar que los puestos que suponen dirección de personas requieren algunas preguntas complementarias para recoger lo más característico de esta actividad: (Reyes, 1997)

- a) Número total de subordinados, tanto directos como indirectos
- b) Nivel de los subordinados
- c) Grado de autonomía de los subordinados
- d) ¿Qué intervenciones directivas efectúa el encargado del puesto?
- e) ¿Cómo prevé, organiza y dirige el trabajo de sus subordinados?
- f) ¿Cuál es la naturaleza y profundidad de su labor directiva?

Chiavenato (1991) menciona los métodos que se emplean para reunir la información que se utilizará en el análisis del puesto: la observación, entrevista, reunión de grupos de expertos, cuestionario, diario y método mixto mismos que se van a explicar a continuación.

#### **4.8.1 OBSERVACIÓN.**

La observación es una de las más importantes metodologías de recolección de datos de cara a la investigación del comportamiento humano. Bajo tal denominación se incluyen procedimientos operativos muy diversos que van desde la observación participante, tal y como ocurre en la investigación sociocultural, hasta la observación no participante, que tiene lugar cuando se estudian los comportamientos colectivos en situaciones determinadas.

La observación como procedimiento de reunión de datos relativos a un puesto de trabajo puede adoptar distintas estrategias, pero la más común es la observación directa no participante. Esta técnica consiste en que una persona o grupo, ajeno del trabajador cuyo puesto se analiza, observe y

registre las conductas que lleva a cabo el trabajador en la ejecución de las actividades o tareas que corresponden a su puesto de trabajo.

La observación resulta muy útil para establecer e identificar objetivos, proporcionar conocimiento de un amplio campo de actividad y reunir datos fiables. Uno de los inconvenientes que presenta el método de observación es la subjetividad y la dificultad para interpretar. Asimismo, requiere de una gran cantidad de tiempo para llevar a cabo esta actividad. Sin embargo, los datos procedentes de la observación, al ser primarios y no estar sesgados por la mediación del lenguaje ni la formulación de preguntas, tienen tal riqueza de matices y contenidos que convierten a este método en una técnica flexible, que permite recoger mucha más información, permitiendo establecer comparaciones y verificar hipótesis.

Ventajas de la observación: (Zúñiga, 1997)

- a) Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b) No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- c) Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas de la observación: (Zúñiga, 1997)

- a) Costo elevado porque el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.

- c) No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

#### **4.8.2 ENTREVISTA.**

Robbins menciona que la entrevista es el método de recolección de datos más poderoso en el campo de las ciencias sociales. Supone una interacción con intercambio de información entre una o más personas, llamadas entrevistadores, y una o más llamadas entrevistados. (1999)

El entrevistador intentará obtener del entrevistado toda la información que necesita sobre un puesto o grupo de puestos de trabajo de los que se sabe con certeza que el entrevistado es un buen conocedor. Antes de la entrevista, se hace una breve introducción informal por parte del entrevistador en donde tratará de explicar los objetivos que se persiguen. Por su parte, el ocupante hablará sobre su puesto, la labor que realiza, cómo realiza sus actividades, mencionará por qué es importante su trabajo, entre otras cuestiones.

La ventaja que tiene la entrevista es que permite explicar individualmente a cada informante la importancia del objeto de análisis. Además permite dar a cada informante un trato suficientemente singular de modo que se garantizará más fácilmente la correcta descripción del puesto.

Ventajas de la entrevista según Zúñiga (1997):

- a) Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- c) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.

- d) No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas de la entrevista según Zúñiga (1997):

- a) Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c) Se pierde demasiado tiempo, si el analista no se prepara bien para realizarla.
- d) Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

#### **4.8.3 REUNIÓN DE GRUPO DE EXPERTOS.**

La reunión de grupo de expertos es un procedimiento metodológico que provoca el encuentro de varios expertos en un puesto (supervisores, el ocupante del puesto, directivos, coordinadores y cualquier otra persona que esté familiarizada con el puesto objeto de atención) y se fomenta la discusión sobre el mismo con la intención de reunir datos e información relativos a dicho puesto específico, a un grupo de puestos e incluso respecto a toda una ocupación o grupo ocupacional. Como método que permite reunir información sobre puestos de trabajo, puede utilizarse para diversos fines, por ejemplo: establecer las necesidades de formación, identificar las cualidades necesarias para el correcto desarrollo del trabajo, conocer las capacidades y habilidades de los trabajadores, proceder a la revisión o elaboración de los inventarios de tareas, etc.

Cabe señalar la definición de experto como aquel individuo práctico, hábil, experimentado. (Diccionario de la Lengua Española, 2003).

Fernández (1995) sugiere que experto es aquella persona con experiencia y conocimiento la cual apoya al grupo en la operativización y mejora en la organización.

Ventajas de la reunión del grupo de expertos según Zúñiga (1997):

- a) Tiene un bajo costo, lo que constituye una gran ventaja
- b) Se obtiene información fidedigna de lo que se hace en un puesto de trabajo.
- c) Es fácil de diseñar y ejecutar por expertos en la conducción de grupos de trabajo.

Desventajas de la reunión de grupo de expertos según Zúñiga (1997):

- a) En caso de que el grupo no sea profesional incurriría en muchos errores.
- b) No necesariamente los supervisores o coordinadores pueden considerarse como expertos y muchas veces no pueden hacerse a un lado por la posición jerárquica.

#### **4.8.4 CUESTIONARIO.**

Tanto los cuestionarios como las listas de chequeo están constituidos por conjuntos de ítems que se presentan en un determinado orden, a los que habrá que responder indicando si ese ítem está o no implicado en el puesto de trabajo objeto del análisis y, en algunos casos, en que medida lo está. En el mercado local e internacional de servicios de consultoría existen diversos cuestionarios y es mejor usar listas checables que pueden ser utilizados en el análisis de puestos, unos toman como elemento central de referencia el trabajo en sí mismo y otros toman al trabajador. (Chiavenato, 1991).

Existe también la utilización de cuestionarios generales específicos combinada con cuestionarios elaborados a medida, tratando de conseguir

los beneficios que se derivan de ambas opciones y reducir al mínimo las desventajas.

Ventajas de los cuestionarios según Zúñiga (1997):

- a) Son fáciles de aplicar y su respuesta es inmediata.
- b) No requieren inversión de tiempo ni esfuerzo en su elaboración.
- c) Permiten hacer comparaciones con los resultados obtenidos en otras organizaciones del mismo o de diferentes ámbitos de actividad.
- d) Su utilización no requiere la participación de personal altamente calificado y pueden participar varias instancias jerárquicas).
- e) Este método es el más económico.
- f) También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre en los demás métodos.
- g) Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas de los cuestionarios según Zúñiga (1997):

- a) No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c) Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.
- d) Los participantes pueden tomarse su tiempo para contestarlo y retrasar el procedimiento.

#### **4.8.5 EL DIARIO.**

El diario de trabajo es un procedimiento de papel y lápiz que solicita a los ocupantes de los puestos que registren las actividades que han realizado, en

intervalos de tiempo preestablecidos, en el curso de una jornada de trabajo. Conocido también como “diario de actividades”, el diario de trabajo es una técnica de recolección de datos usada para identificar actividades del puesto cuando pocas o ninguna de tales actividades han sido registradas recientemente.

Ventajas del diario según Zúñiga (1997):

- a) Son muy útiles para identificar variaciones en el rendimiento de distintos individuos.
- b) Para preparar debidamente un análisis de puestos de trabajo.

Desventajas del diario según Zúñiga (1997):

- a) Los registros que se realizan en un diario de trabajo suelen referirse a tareas e incluso a conjuntos de tareas entre las que el informante no acierta a discriminar.
- b) Los resultados obtenidos no siempre son inmediatamente explotables.

#### **4.8.6 MÉTODO MIXTO.**

Werther y Davis (2005), señalan que se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible. Los más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- b) Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente). Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.

- c) Cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor).
- d) Observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente).
- e) Cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo).
- f) Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente).

Ventajas del método mixto según Zúñiga (1997):

- a) Tiene mayor asertividad.
- b) Propicia un mayor conocimiento del colaborador.

Desventajas del método mixto Zúñiga (1997):

- a) Exige que se planee con cuidado.

#### **4.9 ETAPAS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

Fernández (1995) menciona que un programa de análisis de puestos incluye las siguientes etapas.

##### **4.9.1 ETAPA DE PLANEACIÓN.**

La planeación del análisis de puestos requiere de algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los puestos en la empresa. Los pasos de la planeación son según Fernández (1995):

- a) Determinación de los cargos que van a describirse, examinarse e incluirse en el programa de análisis, sus características, su naturaleza y tipología.
- b) Elaboración del organigrama de puestos y de la posición respectiva de los puestos en el organigrama. Al colocarse un puesto en el organigrama, se obtienen los aspectos que siguen:
- c) Elaboración del cronograma del trabajo, especificando por donde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores o viceversa; o empezar en las intermedias.
- d) Elección del (de los) método (s) de análisis que va (n) a aplicarse. Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse, por lo general, se eligen varios métodos de análisis, pues los cargos difícilmente presentan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.
- e) Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis sobre la base de dos criterios.
- f) Criterio de generalidad: Los factores de especificaciones deben estar, de alguna manera presentes en la totalidad de los puestos que se analizarán o al menos en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes, por debajo de ese porcentaje el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.

- g) Criterio de variedad o diversidad: Los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir no pueden ser constantes o uniformes; el factor de instrucción básica necesaria por ejemplo responde al criterio de generalidad, pues todos los puestos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad, y también responde el criterio de diversidad ya que todos los puestos requieren grados diferentes de escolaridad, desde la primaria, incompleta o completa, hasta la educación superior.
- h) Principio de generalidad, los puestos se distribuyen en varios sistemas: Cargos de supervisión, por meses, por horas, etc. Porque son pocos los factores de especificaciones que logran cubrir el amplio espectro de características de la variedad de puestos que existen en la empresa.
- i) Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar su puesto o límite de variación (amplitud de variación) dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona sólo para adaptar el instrumento de medida que realmente es en relación con el objetivo que se pretende medir. En lo fundamental, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmentos de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de especificaciones educación básica necesaria, por ejemplo cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener un límite inferior (alfabetización) y uno superior (educación primaria completa) diferentes de cuando se aplica a cargos de supervisión. En este caso el límite inferior y el superior son bastantes elevados.

#### **4.9.2 ETAPA DE PREPARACIÓN.**

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo según Fernández (1995):

- a) Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
- b) Preparación del material de trabajo.
- c) Disposición del ambiente (informes a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de puestos).
- d) Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos; elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, utilizados por los ocupantes de los puestos).
- e) La etapa de preparación puede ser simultánea a la etapa de planeación.

#### **4.9.3 ETAPA DE EJECUCIÓN.**

En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis según Fernández (1995):

- a) Recolección 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).
- b) Selección de los datos obtenidos.
- c) Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.

- d) Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- e) Redacción definitiva del análisis del puesto.
- f) Presentación de la redacción definitiva de análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y salarios o al ejecutivo o al organismo responsable de su oficialización en la empresa).

## **5. REDACCIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

Zúñiga (1997), menciona que la redacción del análisis de puestos debe tratar de dejar la descripción en un sentido lógico, que todo mundo entienda lo que es cada puesto, buscar lo esencial, utilizar términos cuantitativos y evitar vaguedades, cuantificar el tiempo de cada actividad y empezar cada frase con un verbo activo y funcional.

Los formatos de descripción de puestos deben ser adaptados para cada organización pero en esencia contienen la misma estructura (ver anexo 1 y 2). El modelo de la descripción del puesto contiene:

### **5.1 ENCABEZADO.**

La descripción de puestos debe tener el título, de que se trata el puesto. Aquí se pone el número o clave del trabajador, se le debe de dar ubicación al puesto, a que área pertenece y donde se encuentra ese puesto dentro de la organización, escolaridad requerida para el puesto, experiencia requerida para el puesto y supervisión requerida para el puesto. Debe tener jerarquía, jefes y subordinados del puesto que se va a analizar. Se debe poner el nombre del analista y del superior del mismo y fecha de análisis.

## **5.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

Es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

La descripción de puestos puede ser genérica (es explicar el conjunto de actividades del puesto) o específica (detallar las actividades que debe realizar el trabajador).

## **5.3 PERFIL DE PUESTOS.**

De acuerdo con las funciones, y responsabilidades el perfil de puestos son los requerimientos necesarios para desarrollar adecuadamente un puesto. Detalla los conocimientos las habilidades y la experiencia mínimas necesarias que requiere el trabajador para desempeñar su función (ver anexo 3).

## **6 ENFOQUE ACTUAL DEL ANÁLISIS DE PUESTO.**

Robbins (1999), menciona que el análisis de puestos es elaborar una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinar las relaciones de un puesto con otros y definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente. Las descripciones identifican las características del puesto, y las especificaciones identifican las características que debe tener quien lo ocupe. La debilidad del análisis de puesto es que si bien señala las capacidades actuales para el trabajo, es inadecuado para identificar otros factores del contexto (como personalidades y actitudes coincidentes con la cultura de la empresa) que los administradores buscan ahora en los empleados nuevos.

Esta definición no es muy diferente a las plasmadas anteriormente, sin embargo se eligió precisamente ésta porque hace referencia al contexto actual en el que se mueven las organizaciones.

Estamos entrando en un nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el siglo XX con diseños administrativos adecuados a su pensamiento. Ante un nuevo contexto, necesitamos algo enteramente distinto, es aquí donde surge la propuesta de esta investigación, de la necesidad de adaptación a nuevas modalidades.

En este tenor, se tomará como base la información referente al cambio de estructura en las organizaciones y por ende a las modificaciones en los requerimientos de las organizaciones, redundando esto tanto en las características de los empleados como en el lenguaje organizacional y las nuevas adquisiciones del siglo XXI y fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Por lo tanto, lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

## **6.1 EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA REINGENIERÍA.**

Chiavenato (1991), describe que la base de que la reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo, o sea que es hacer lo que ya estamos haciendo, pero mejor y más inteligentemente, tenemos que hay una marcada relación con el análisis de puestos.

La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez. Esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia. De hecho, un puesto debe ser diseñado (o

rediseñado) dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización y los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje y rotación. La reingeniería reúne estos elementos para mejorar todos los procesos.

Los elementos conductuales en el diseño de puestos: autonomía-responsabilidad por el trabajo, variedad- uso de diferentes habilidades y conocimientos, identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor, y retroalimentación- información sobre el desempeño. Se configuran dentro de los tipos de cambios que ocurren al rediseñar los procesos. (Hernández y Rodríguez, 2003):

- a) Cambian las unidades de trabajo: De departamentos funcionales a equipos de procesos.
- b) Los oficios cambian: De tareas simples a trabajo multidimensional.
- c) El papel del trabajador cambia de individual a multifuncional.
- d) La preparación para el oficio cambia de entrenamiento a educación.
- e) El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: De actividad a resultados.
- f) Cambian los criterios de ascenso de rendimiento a competencia.
- g) En los aspectos organizacionales los gerentes cambian de supervisores a entrenadores, los valores de proteccionistas a productivos, los ejecutivos se convierten en líderes, y las estructuras cambian de jerarquía a planas.
- h) Los trabajadores cambian de empleados a colaboradores.

Desde el punto de vista de la reingeniería, los colaboradores asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del solicitante se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, contempla la posibilidad de encontrar formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo de los ciclos y los costos, y producir al mismo tiempo un producto, servicio o proceso libre de defectos. Esto es, que al haberse comprimido verticalmente la organización, los trabajadores ya no acuden al nivel jerárquico superior y toman sus propias decisiones (enriquecimiento del puesto), se dirigen a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones se contemplan: fechas límites convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc. deciden cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo.

Al diseñar o rediseñar, cuando los empleados realizan trabajo de proceso, la empresa puede medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean; o sea, que la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

## **6.2 EL ANÁLISIS DE PUESTOS A PARTIR DEL NUEVO ENFOQUE DE LA ORGANIZACIÓN.**

Chiavenato (2004), menciona que el modelo que las organizaciones están adoptando para agilizar y flexibilizar el comportamiento organizacional es el modelo orgánico. En este modelo existe poca formalización y jerarquización, presenta una forma circular basada en equipos provisionales y multifuncionales. Las empresas integran más sus flujos de información, se desdibujan las divisiones y funciones clásicas, tornándose en una organización más volcada hacia resultados. Se cubren así las diferentes áreas de negocios, se subcontrata, se reducen los niveles jerárquicos y se redefinen las áreas funcionales.

El cambio constante del entorno da como resultado un modelo de organización flexible y cambiante, la cual busca la productividad y

competitividad dentro un mercado globalizado que demanda del colaborador mayores habilidades y conocimientos, el valor que crea a su puesto, disminución de costos, atención en los procesos, y la atención a los resultados. Por este motivo, el análisis de puestos debe adaptarse a la necesidad de la nueva organización.

### **6.3 EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA GLOBALIZACIÓN.**

Friedman (2007) describe que la organización actual logra la competitividad y productividad cambiando y adaptándose al mundo globalizado, utilizando diferentes herramientas como:

- a) Aplicaciones informáticas para el flujo de trabajo (Workflow software).
- b) El acceso libre a los códigos fuente (Open-Sourcing.)
- c) Subcontratación (Outsourcing).
- d) Traslado de fábricas para abaratar costes (Offshoring).
- e) Cadena de suministros (Supply-Chaining).
- f) Intromisión de los subcontratistas en las empresas contratantes (Insourcing).
- g) Acceso libre a la información (In-forming).

Ante los cambios y la competitividad en las organizaciones es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa, es por ello, que para lograr esta meta se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

Existen cambios en el análisis de puestos, ahora se diseña con base en las competencias laborales, se toma en cuenta el valor que aporta cada puesto a la empresa, se estudia y aplica la forma de delegar poder y responsabilidades y los indicadores para medir el rendimiento del colaborador en resultados.

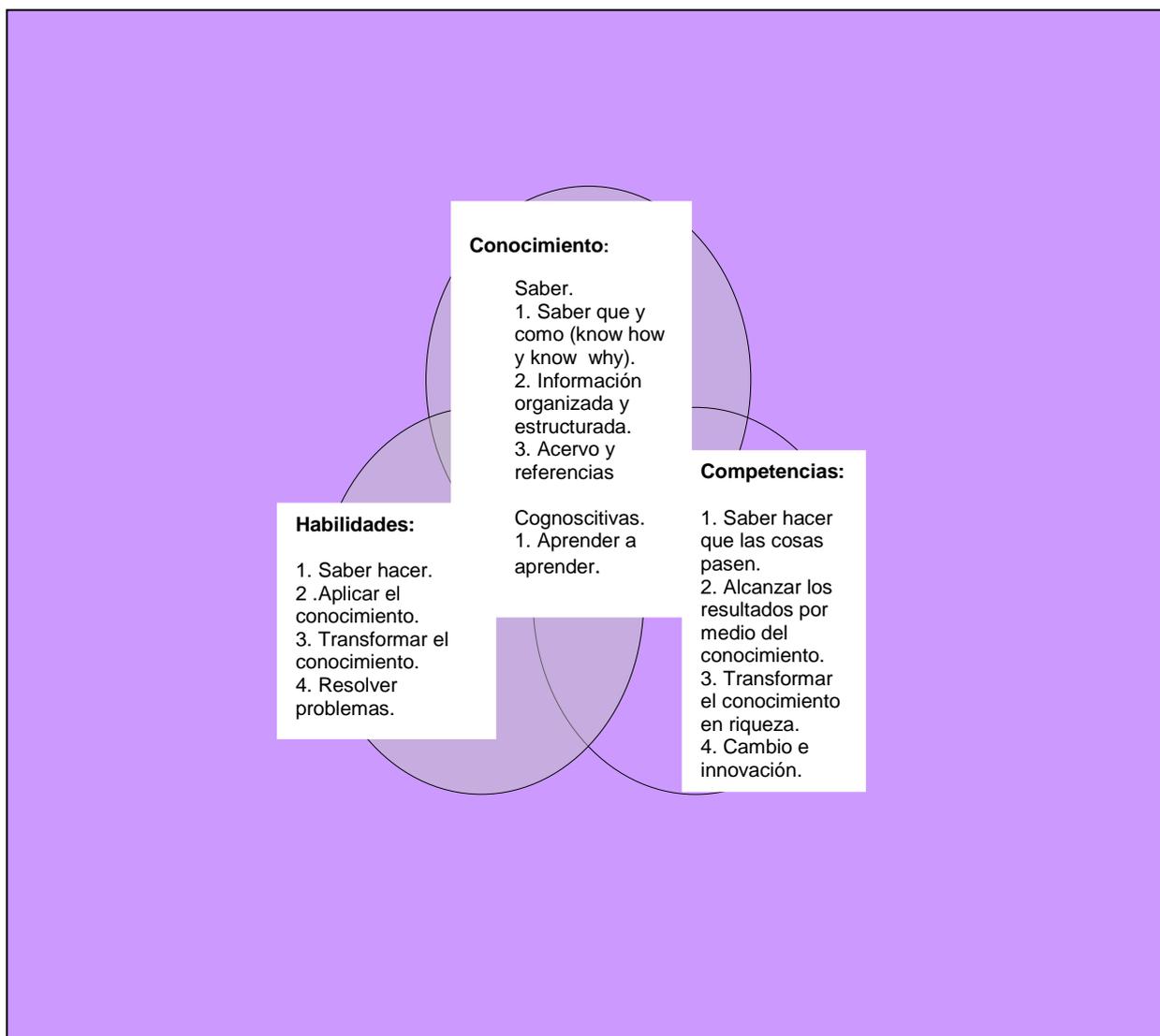
#### **6.4 EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LAS COMPETENCIAS LABORALES.**

Argüelles (1996) determina las competencias laborales como el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

Para Fletcher (2000), la competencia laboral define la capacidad real necesaria para desempeñar con calidad, un conjunto de funciones inherentes a una ocupación.

Como puede advertirse en la figura 11, Chiavenato describe las competencias como las conductas individuales observables, medibles y determinantes para alcanzar un alto desempeño individual o corporativo y son el conjunto de habilidades conocimientos y actitudes las cuales dependen del aprendizaje y colocan a la persona en un nivel de liderazgo y ventaja así como a su organización. (2004)

Figura 11 Cadena de conocimiento-habilidad-competencia



El conocimiento depende de saber y aprender y se difunde cuando se utilizan procesos de aprendizaje que permiten a la persona desarrollar nuevas capacidades para actuar eficazmente. La habilidad consiste en saber cómo hacer las cosas o aplicar el conocimiento, la habilidad involucra conocimientos teóricos y aptitudes personales y la manera de aplicarlos en la práctica. A partir del conocimiento y de las habilidades se llega a las competencias.

Mertens (2002), describe que la importancia de las competencias en el enfoque actual del análisis de puestos ya no sólo se limitan a las habilidades, y conocimientos, rasgos físicos o genéricos del trabajador requiere también de tener o desarrollar competencias laborales.

Las competencias requeridas se incorporan a los análisis de puestos y posteriormente son involucrados dentro de la descripción de puestos como requerimientos del puesto. Las competencias se analizan y se aplican a perfiles de puestos en función de aportar más información de los empleados acerca de sus puntos fuertes y necesidades de mejora.

Para su medición se establece la norma de competencia laboral que es un estándar de desempeño que expresa los resultados, los conocimientos, las circunstancias y las evidencias que debe presentar el trabajador para demostrar su competencia laboral y poder ser evaluada.

La evaluación de competencias, es en esencia un modelo para Recursos Humanos, que hace tangible y da un sentido práctico a lo que los colaboradores han hecho siempre o lo que desea la organización que hagan con base en la estrategia planeada, éstas comienzan a definirse desde el perfil de puestos (ver anexo 4).

Las competencias permiten acoplar a la gente adecuada en los puestos adecuados, enfocándose en aquellos resultados claves que requiere la empresa.

En muchas organizaciones están implementando el modelo de competencias, tanto que la compensación para los trabajadores depende del número de competencias que reúna, dentro de una lista definida para cada organización, según el tipo de servicio que preste o la actividad productiva que desarrolle.

Los empleados, ahora colaboradores del siglo XXI deben cumplir con la mayoría de las competencias propuestas para empresas con visión de futuro, como son: orientación del servicio al cliente, compromiso organizacional, flexibilidad, trabajo en equipo y cooperación, iniciativa, búsqueda de información, facultad para escuchar y responder, pensamiento analítico, innovación, desarrollo de otras personas, pensamiento estratégico, confianza en si mismo, liderazgo en equipo, conciencia organizacional, conocimientos especializados, impacto e influencia, desarrollo de relaciones y aprendizaje continuo.

Estas cualidades son parte de una lista de competencias que pueden ser adaptadas por las empresas, de acuerdo con su misión, visión y valores.

## **6.5 EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y EMPOWERMENT.**

Scout y Jaffe (1994), señalan que el Empowerment consiste en que la toma de decisiones se ha descendido a niveles más bajos de la corporación. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no sólo de una persona como ocurría anteriormente. Gracias a ello, la organización y su gente, aumenta la confianza, la responsabilidad, la autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Empowerment es una tecnología que aporta la ventaja estratégica que buscan las organizaciones así como la oportunidad que desea la gente. La verdadera esencia del Empowerment procede de la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que ya tiene la gente.

Para realizar Empowerment los gerentes requieren conocer lo que la gente hace, como lo hacen, si tienen los conocimientos, habilidades y competencias para realizarlos, los gerentes comparten información de la

organización, potencian la autonomía a través de los límites y sustituyen los equipos a la jerarquía (equipos autodirigidos).

Los puestos dentro de una organización deben tener los siguientes atributos para delegarles poder y responsabilidad según Porret (2007):

- a) Responsabilidad y autoridad.
- b) Diversidad.
- c) Reto.
- d) Rendimiento Significativo.
- e) Poder para la toma de decisiones.
- f) Cambios en las asignaciones de trabajo.
- g) Atención a un proyecto hasta que se concluya.

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. En la actualidad, por medio del análisis y descripción de puestos se tienen claras las funciones y responsabilidades, así como los conocimientos habilidades y competencias del colaborador para poder delegarle poder y autoridad y conferirle el sentimiento de que es dueño de su propio trabajo.

## **6.6 EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y EL BALANCED SCORE CARD.**

Kaplan y Norton (1996), mencionan que lo que no se puede medir no se puede controlar, es por ello que la organización cuenta con una herramienta administrativa que es el Balanced Score Card que consiste en un conjunto de medidas que brindan a la organización una rápida comprensión del negocio. Es decir, el Balanced Score Card son las mediciones de las diferentes áreas que ayudan a alcanzar los resultados a la organización.

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

- a) Perspectiva financiera: (como ganancias, crecimiento en las ventas, riesgo y costo-beneficio).

- b) Perspectiva del cliente: (cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer ésta para mantenerlo como cliente).
- c) Perspectiva interna o de procesos de negocio: (cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos).
- d) Perspectiva de innovación y mejora: (cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, reestructura de puestos, cultura organizacional).

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de los objetivos que se desean alcanzar como:

- a) Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos.
- b) Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar.
- c) Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión como se muestra en la figura 12.

Figura 12. Tablero financiero de control

	Año 08	Sept 08	Sept 07	Objetivo	Alerta
<b>Facturación</b>	5.000	450	400	440	O.K
<b>Margen Brto</b>	2.500	225	189	210	O.K
<b>Umbral de rentabilidad</b>	4.700	400	430	380	X
<b>Fondo de Maniobra</b>	+120	+23	-34	+21	O.K
<b>ROE</b>	24%	23%	17%	25%	X
<b>Distancia a la quiebra</b>	1.2	1.18	0.9	1.15	O.K

La relevancia de este tema en el análisis de puestos es que los procesos, actividades resultado y metas son medidos y esto obliga a traducir el contenido del análisis de puestos en indicadores de resultados para evaluar a los colaboradores con base en la estrategia de la organización.

## 6.7 EL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI.

Debido a la importancia de análisis de puestos dentro de la organización para el alcance de objetivos se requiere de analistas, profesionales de recursos humanos que proporcionen información especializada sobre puestos en la organización, descripción de cada puesto, requerimiento de cada puesto etc. Para ello deben mantener una relación constante con el empleado, tener un panorama general sobre la organización y su desempeño.

El profesional de recursos humanos debe estar capacitado para realizar lo siguiente: (Siegel y Lane, 1992)

- a) Identificar los puestos que es necesario analizar.
- b) Preparar un cuestionario de análisis del puesto.
- c) Obtener información para el análisis de puestos.

Los mismos autores describen que el profesional de recursos humanos suele ser psicólogo o administrador, ellos desarrollan el análisis de puestos y los procesos de recursos humanos.

El psicólogo es una de las personas idóneas para llevar a cabo el análisis de puestos, ya que está capacitado para hacer una selección profesional, evaluando el mejor ajuste del hombre al trabajo, y el mejor ajuste del trabajo al hombre. El psicólogo se basa en dos técnicas fundamentales para el desarrollo de análisis de puestos que es la observación, y la entrevista. Evalúa también la interrelación de los pequeños grupos que realizan alguna tarea en común en fábricas o empresas comerciales, la relación del obrero y la dirección, el poder, etc.

Definitivamente, hoy se cuenta con técnicas que le permiten al psicólogo adentrarse mejor en el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., así, como en el comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y en la respuesta de la organización en su totalidad ante estímulos internos y externos por su formación y conocimiento de la conducta humana y social.

Debido a los cambios en la organización, a la globalización y a las nuevas herramientas administrativas, el psicólogo requiere mayores conocimientos habilidades y competencias. Requiere conocer de medición, procesos, costos, software, habilidades de planeación, organización, comunicación liderazgo etc.

El profesional de Recursos humanos del siglo XXI es considerado: (Zúñiga, 1997)

- a) Agente de cambio el cual ayuda al negocio en su transformación y adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno.
- b) Socio estratégico ya que alinea su sistema de recursos humanos a la estrategia del negocio.

- c) Experto administrativo porque ahorra recursos económicos al negocio a través de un diseño y una entrega mas eficiente de sus productos.
- d) Aliado del capital humano ya que asegura que los contribuyentes del personal al negocio se mantengan siempre al más alto nivel.
- e) Socio del negocio.

## **6.8 LA IMPORTANCIA DE LA ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

Es triste reconocer que muchas organizaciones no utilizan o actualizan el análisis de puestos y debido a ello no aporta ningún valor al proceso de recursos humanos ni a la empresa.

Los problemas principales de la falta de actualización del análisis y descripción de puestos son: (Fernández, 1995)

- a) La duplicidad de mandos.
- b) Demoras en el cumplimiento de la tarea.
- c) Existencia de errores en la interpretación de directrices incluyendo las que caen en terreno de nadie.
- d) Exceso de centralismo en la toma de decisiones, insuficiente autoridad de los jefes intermedios.
- e) Falta de fluidez en los procesos y tareas.
- f) Deficiencias en los procesos de control internos.
- g) Desequilibrio en la carga de trabajo.
- h) Desmotivación de los colaboradores.
- i) Existencia de conflictos entre gerencias, mal ambiente interno.
- j) Crecimiento de la organización.
- k) No existe un área encargada.

El mismo autor, menciona que las descripciones deben mantenerse correctamente actualizadas. Para ello se pueden utilizar diversos mecanismos, pero se ha de buscar la sencillez de los procedimientos a

establecer para garantizar su utilización. La actualización puede afectar cualquier aspecto de la descripción del puesto. Por lo tanto, siempre que se produzca una modificación significativa en un puesto de trabajo, se deberá proceder a su actualización correspondiente y hacer la comunicación a las unidades pertinentes.

La actualización del análisis y descripción de puestos debe ser tarea de obligado cumplimiento de los gerentes de la organización. Con el fin de simplificar el proceso, se puede crear un mínimo sistema burocrático que facilite la recopilación de información cierta y actual mediante procedimientos estandarizados y adecuados, según lo requiera la empresa. Pero también se puede aprovechar cualquier otra ocasión o pretexto para actualizar la información: solicitud de más trabajadores por parte de algún mando superior, propuesta de promoción, por citar algunos.

Aún cuando ya se señaló la importancia del análisis de puestos como herramienta administrativa y también se hizo énfasis en su función y se resaltaron tanto la trascendencia como su alcance, la idea de esta investigación nace a partir de considerar obsoletos los formatos que se revisaron para llevar a cabo el proceso de análisis de puestos en la empresa Adhesivos Fixol.

## **CAPITULO II. PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA ADHESIVOS FIXOL.**

La propuesta de análisis de puestos en la empresa Adhesivos Fixol surge por la necesidad de actualizar las descripciones de puestos y adecuarlas a las necesidades de mejora de la organización.

Senge (1998), menciona que al modificar la descripción de puestos no se debe dejar de notar el impacto que ésta va a generar en la organización y el valor que deberá agregar a la estrategia global de la empresa.

El análisis de puestos que se desarrolló pretende generar cambios medidos, documentados y sobretodo encaminados a la mejora de la organización.

### **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA ADHESIVOS FIXOL.**

Adhesivos Fixol inició operaciones en septiembre de 1992 como persona física por iniciativa de Juan Andrés Murillo Alanís, Flor Ileana Arteaga Venegas y Ana María Arteaga Venegas para producir adhesivo cerámico para la construcción bajo la marca Fixol. En la fábrica de Cal Muro, perteneciente a la Familia Murillo Alanís, se utilizó la maquinaria desaprovechada y el espacio para comenzar el proyecto, es así como Adhesivos Fixol se integra como una empresa e inicia sus operaciones.

La actividad de Adhesivos Fixol en la actualidad es la fabricación de adhesivos, aditivos y recubrimientos para la construcción. Es una empresa pequeña que cuenta con 49 empleados y 3 plantas, en la ciudad de Morelia, Puebla y Zitácuaro.

Como se considera una empresa pequeña, por tanto la jerarquía es corta. Las relaciones ínter departamentales son claras sin distorsiones debido a su poca complejidad, y la comunicación organizacional se da entre todos los

canales; sin embargo, se considera importante conocer el ciclo de la empresa y ubicar donde se encuentra Adhesivos Fixol.

De acuerdo con Daft (2007), cualquier empresa pasa por cuatro etapas de desarrollo que a su vez crean ciertas necesidades llamadas crisis, que tienen que solucionarse para cruzar cada etapa. Tanto las etapas como sus nombres y las crisis se exponen a continuación:

1. Etapa emprendedora: Cuando una organización nace, crea un producto y sobrevive al mercado, cuando comienza a crecer existe una crisis de liderazgo.
2. Etapa de colectividad: Existen objetivos en la empresa y hay una identificación y apoyo de los colaboradores por lograrlo, existe una jerarquía de autoridad de manera que crece se da una crisis de autoridad y necesidad de delegar más responsabilidades.
3. Etapa de formalización: se da la necesidad de tener más control, políticas y procedimientos como factor determinante para crecer y la mayor crisis es provocar una burocracia y con ella hacer más lentas las decisiones y perder la parte creativa de la organización.
4. Etapa de elaboración: la solución a la burocracia se da gracias a la colaboración y trabajo en equipo, desarrollo de habilidades gerenciales, autodisciplina y fuerzas de tarea. La crisis es de revitalización ya que después que una empresa alcanza la madurez puede ingresar a periodos de declive.

Bajo esta clasificación, se ubica a Adhesivos Fixol en la etapa 3 que se refiere a la formalización, ya que tiene mayor control administrativo y operativo, ha sabido delegar aunque trata de mantener una estructura flexible. Se reconoce que para su crecimiento requiere documentar y hacer

uso eficiente de los sistemas y procesos, evitando la burocracia y fomentando la innovación.

A partir de que la empresa comenzó a funcionar se vio en la necesidad de obtener una identidad y para ello ha planteado de manera clara los objetivos y valores con los cuales identificarse. Así fue como Adhesivos Fixol determina su cultura; como parte de esta cultura organizacional. La misión, la visión y los valores fueron el punto de partida y apoyo para llevar a cabo la propuesta, dado que el análisis de puestos debe alinearse a los planes rectores y de ahí plantear la misión de cada puesto así como sus objetivos para poderlos medir.

Cada empresa requiere de un sistema de análisis de puestos adecuado a su realidad y a sus necesidades.

La necesidad principal de Adhesivos Fixol es tener una estructura flexible, orgánica, comunicación abierta en todos los niveles, pocas políticas, toma de decisiones rápidas y personal autodirigido para tener éxito en una economía global y reaccionar a tiempo a los cambios con los clientes y el mercado.

Debido a que ha habido un incremento de ventas y producción del 22% a comparación del año anterior y un 39% a comparación de tres años atrás, se han modificado el organigrama y las descripciones de puestos así como las líneas de autoridad, a su vez software y una red interna llamada Intranet lo cual ha permitido la multifuncionalidad, esto significa que un sólo puesto maneja más de tres funciones lo que trajo como consecuencia la reducción de el número de colaboradores administrativos.

La competencia es mucha, y la lucha de precios encarece el producto, esto ha obligado a los directivos a bajar costos, utilizando Outsourcing para minimizar los costos de nómina del área de logística y asesoría especializada. Así mismo se busca tener mecanismos de retribución más

acordes con las utilidades de la empresa. Tales motivos, llevaron a la Dirección a plantear la alternativa de manejar un análisis de puestos enfocado en los resultados medidos por indicadores, los cuales serían fijados por la dirección administrativa con base en el rendimiento y alcances de cada puesto así como por cada colaborador.

De lo anterior, se desprende que esta propuesta de análisis de puestos se basa en metas de rendimiento cuantitativas y se traduce en la evaluación de desempeño lo que permite a la organización tener una idea clara de los alcances de la persona en el puesto; al colaborador, cómo merece ser retribuido y que necesita para alcanzar sus metas; y al supervisor el tipo y forma de comunicación con el colaborador para que existe una retroalimentación conjunta.

La elección de la propuesta está basada en los siguientes principios importantes para la empresa según Daft (2007):

- a) El enfoque de la propuesta hace énfasis en el futuro ya que debe existir una planeación de lo que se desea lograr en el puesto.
- b) Esta planeación se realiza en conjunto con el equipo de trabajo.
- c) El equipo es el que define los parámetros de evaluación para poder lograr las metas tomando como referencia las metas organizacionales.

En caso de lograrlas los mantendrá motivados y el compromiso tanto con el puesto como con la organización aumentará.

## **2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ADHESIVOS FIXOL.**

Schein (citado por Arias y Heredia, 2004), menciona que “La cultura es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias”. (p.374).

La cultura organizacional es el conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia como empresa. Es así como la cultura organizacional se genera en primer lugar, en la interacción del liderazgo con los miembros; la cual debe de ser un proceso dinámico, funcional; que identifica, cohesiona a los miembros de la empresa; es creada y cambiada por los líderes.

González y Olivares (2001) señalan que “La cultura organizacional surge de los fundadores o líderes y se expande por toda la organización y son las normas, los valores, costumbres, tradiciones y formas de actuar dentro de la organización”. (p.215).

La cultura organizacional es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización, Expresa los valores o ideales sociales que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. (Kast y Rosenzweig, 2007).

De las definiciones anteriores, podemos retomar que los componentes de la cultura organizacional son los valores, la misión y visión de la organización, que al ser interpretados y vividos por sus individuos, le dan características propias a la organización.

Para conocer la relevancia de estos conceptos y relacionarla con la propuesta, a continuación se revisarán tanto las definiciones como su importancia para la organización.

## **2.1 MISIÓN.**

Arias y Heredia (2004), describen que la misión representa la razón de ser de la empresa. En ella se definen las necesidades a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios. Establece el ambiente, articula la cultura empresarial. La misión ayuda establecer y mantener los métodos de trabajo apropiados y ser una guía para la organización.

Daft (2007) describe la misión como la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona sentido de dirección, unidad entre los colaboradores y guía en la toma de las decisiones estratégicas.

Talavera (2009), describe que el proceso de la planeación estratégica comienza con la fijación clara, exacta y precisa de cuál será la misión en una empresa u organización, y al elaborar la misión de la empresa, ésta debe de ser capaz de mover a las personas a ser parte activa de lo que será la razón de ser de la organización.

Con base en lo anterior se concluye que la misión responde al ¿para qué existe una organización? Y la respuesta debe ser dada por los directivos y dueños tomando en cuenta hacia donde se dirigen, que recursos tienen así como sus fortalezas y debilidades.

Finalmente la misión de Adhesivos Fixol es:

“Promover a nuestros clientes adhesivos, aditivos y recubrimientos para la construcción, a una calidad excepcional y a un precio conveniente”.

## **2.2 VISIÓN.**

La visión es el sueño que la organización desea alcanzar. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. (Chiavenato, 1999).

Senge (1998), expresa que “La visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción; es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”. (p.96).

Finalmente Arias y Heredia (2004), mencionan que la visión de una empresa es la capacidad de visualizar el futuro de organización, la cual concentra talentos humanos así como recursos económicos y tecnológicos. La visión es un destino específico, la imagen de un futuro deseado, un sueño que quiere obtener vida en la realidad.

La visión de Adhesivos Fixol es:

“Ser una empresa innovadora y con un alto crecimiento continuo para llegar a ser líder de su ramo en el país”.

## **2.3 VALORES.**

Los valores “son la base esencial que guía la toma de decisiones y otras acciones y por lo tanto determinan el marco de referencia de la práctica administrativa de la organización”. (Kast y Rosenzweig, 2007).

Los valores son los principios que caracterizan el comportamiento de las personas en la organización y a la misma en su conjunto constituyen la base de la cohesión y la identidad del grupo de trabajo. Los valores son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo y generan un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional.

Daft (2007), señala que los valores pueden ser culturales o éticos, estos últimos son los que definen la cultura de la organización, a su sistema y a su directivo o líder de la empresa; son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los valores de Adhesivos Fixol son:

- a) Honestidad con el cliente.
- b) Espíritu de servicio.
- c) Desarrollo del personal de la empresa.
- d) Dar siempre lo mejor.
- e) Desarrollo e innovación.
- f) Calidad.

### **3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL.**

Después de haber proporcionado una introducción al tema que sirve como fundamento para la elección del trabajo, como la ubicación de la empresa Adhesivos Fixol a través de una semblanza tanto cronológica como de análisis, el objetivo de esta investigación se establece como sigue:

Diseñar y aplicar un formato de análisis de puestos dinámico y flexible capaz de ser adaptado a las necesidades de la organización.

### **3.2 OBJETIVOS PARTICULARES.**

La propuesta de análisis de puestos para Adhesivos Fixol permitirá:

- a) Alcanzar los objetivos del puesto y de la organización.
- b) Tener mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios de la organización.
- c) Identificar factores de éxito, basados tanto en las demandas del puesto como en los logros de los colaboradores.
- d) Medir de manera objetiva los alcances de cada puesto para facilitar la retroalimentación y la toma de decisiones.
- e) Tener mayor claridad de las funciones para que sean entendidas por los colaboradores.
- f) Mejorar la estructura del puesto de acuerdo con los cambios tanto del entorno como de la organización.
- g) Asignar de manera justa los incentivos y remuneración.

### **4. ORGANIGRAMA.**

En el apartado 2.2.1 de esta investigación, ya se hizo referencia a la estructura organizacional, los tipos, importancia y sus elementos constitutivos, de aquí surge el organigrama.

El organigrama es la forma en que está estructurada la organización; esquematiza puestos, la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los

jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma. (Daft, 2007).

Adhesivos Fixol al igual que cualquier otra empresa está coordinada por un director general y un consejo administrativo, manteniendo una estructura tradicional.

La estructura de la organización fue desarrollada por los directivos con base en la carga de trabajo que se iba dando dependiendo de la meta de ventas y el crecimiento proyectado para cada año. (Ver anexo 5).

Esta estructura cambió a raíz del crecimiento de la producción y ventas, la inserción de softwares administrativos y la reducción de costos. La estructura organizacional se transformó en una estructura orgánica reduciendo significativamente los puestos; la línea de mandos se simplificó, la jerarquía se hizo más plana y flexible al redefinirse las áreas funcionales, aunque se encuentra documentando políticas y procesos (ver anexo 6).

## **5. DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS DE ADHESIVOS FIXOL.**

El desarrollo de la investigación tendrá como base el marco teórico en sus apartados 4.8 Métodos para el análisis de puestos y 4.9 Etapas del análisis de puestos. Así pues se inicia con la etapa de planeación y con ésta la elaboración del organigrama.

Antes del desarrollo del análisis de puestos se requirió hacer un diagnóstico situacional partiendo de la entrevista, cuestionarios y la observación directa con los directivos y el personal de la empresa para conocer los problemas actuales así como la justificación para cambiar el anterior método de analizar y evaluar los puestos.

La razón principal fue que se deseaba alcanzar los objetivos generales de la organización, midiendo los alcances de cada puesto.

## **5.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL.**

Tomando como base a Chiavenato (2001), el término Diagnóstico Situacional tiene mucho que ver con las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

El principal objetivo del Diagnóstico Situacional es la de proporcionar información específica y fidedigna para así poder aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea el caso. El primer paso fue la entrevista a directivos.

### **5.1.1 ENTREVISTAS.**

#### **5.1.1.1 DIRECCIÓN.**

La entrevista con los directivos es la herramienta más importante para el diagnóstico y la detección de necesidades en la organización y en la alineación de las ideas rectoras (Misión, visión y valores). Las entrevistas en Adhesivos Fixol fueron realizadas con base en un cuestionario de preguntas abiertas (ver anexo 7).

De la entrevista con el Director General y el Director Operativo, se extrajeron las siguientes situaciones:

- a) Falta de medición para cada puesto.
- b) No se logran los objetivos del puesto ni de la organización.
- c) Poca flexibilidad para reordenar los puestos a las nuevas metas de la organización.
- d) No se identifican factores de éxito para la organización.
- e) Es difícil conocer el valor del puesto en la organización.

- f) No se reconocen necesidades de capacitación.
- g) No hay objetividad para evaluar al colaborador.
- h) No existe evaluación de desempeño.
- i) No se asignan ni incentivos ni una remuneración justa ( se paga más que el mercado estatal y nacional sobre todo en el área de ventas y la empresa está sobrevaluando este puesto ya que el asesor de ventas gana sólo sobre total de ventas en dinero y no sobre cobranza y otros indicadores que deben ser evaluados).

#### **5.1.1.2 GERENCIA, NIVEL MEDIO Y BASE.**

Posteriormente se llevaron a cabo entrevistas con los jefes de producción y jefe de logística, así como a los puestos medios y base como jefes de turno y obreros. En total fueron 15 entrevistas. Las preguntas que se realizaron fueron abiertas (ver anexo 8).

Dentro de la entrevista se cotejaron las descripciones de puestos anteriores y se completó la información aquí se presentan los aspectos más relevantes:

- a) Desconocimiento de la misión visión y valores.
- b) Desconocimiento de las principales responsabilidades de su puesto.
- c) Falta de evaluación de puestos.
- d) Remuneración injusta.
- e) Exceso de carga laboral.
- f) Falta de reconocimiento por parte del jefe directo.

#### **5.1.2 APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS.**

El Cuestionario permitió recabar mayor cantidad de información y de una manera más rápida que otros procedimientos. Se aplicaron 8 cuestionarios cada uno a un ocupante de cada puesto: Director general, director

administrativo, gerente de producción, jefe de logística, auxiliar de dirección, jefe de turno, chofer, obrero.

El cuestionario contiene 7 items y está constituido por preguntas abiertas y cerradas. En la elaboración de este cuestionario se tomaron en cuenta características generales y aptitudes de las personas a las que les fue administrado (ver anexo 9).

La información obtenida permitió completar las descripciones y actualizarlas con base en el reconocimiento de los puntos que generan valor al puesto teniendo como consecuencia de este proceso el desarrollo de los indicadores de resultado.

Es importante hacer mención de que el trabajo con preguntas abiertas no permite el análisis estadístico, razón por la cual no se presenta.

### **5.1.3 OBSERVACIÓN DE ÁREA DE TRABAJO EN HORAS CRÍTICAS.**

La observación fue un trabajo de campo que consistió en permanecer en diferentes áreas de la empresa (oficina, producción y patio) en las horas de mayor actividad entre 8:00 a.m. y 1:00 p.m. con el fin de observar el desarrollo de las actividades de 8 puestos, lo que si hacen y lo que les falta por hacer que perjudica el puesto y la forma de trabajo. Dentro del periodo de observación, se evitaron tanto la interferencia como la perturbación de las actividades cotidianas del grupo y pudo percibirse en cambio, que la presencia del observador dio lugar a un clima de confianza y aceptación por parte de los colaboradores (ver anexo 10).

Los resultados relevantes de la observación son los siguientes:

1.-Oficina:

a) Duplicidad de mando en hora pico.

- b) Retraso en la atención de cliente de mostrador.
- c) Llamadas sin atender porque no se encuentran en su lugar de trabajo.
- d) Deshonestidad al hablar con un cliente al que no le ha llegado su pedido.
- e) Desconocimiento del estado de cuenta del cliente.
- f) Cancelación de facturas y pérdidas de documentos.

## 2.-Planta:

- a) Falta de uso de material de seguridad.
- b) Retraso de 20 minutos en la hora de inicio de trabajo.
- c) Falta de conocimiento del jefe de turno sobre las líneas de producción.
- d) Desconocimiento del plan de ventas.
- e) Falta del análisis de las materias primas.

## 3.-Patio:

- a) No se respeta el turno de cargar.
- b) Dejan a los clientes sin cargas completas.
- c) Aceptan devoluciones sobre ventas ya hechas.
- d) Confusión sobre quien es responsable de almacén.
- e) Duplicidad de mando en las órdenes de carga y uso del montacargas.

## **5.2 RECOLECCION Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.**

La información recabada tanto en las entrevistas como en los cuestionarios se trabajó por incidencia (número de aparición) completando con ello la información que tenían de las anteriores descripciones de puesto e identificando los aspectos más relevantes de las observaciones en las áreas de trabajo.

Tomando como base las actividades que generan mayor valor a la organización y a su puesto, se diseñaron las propuestas para los indicadores de medición para cada puesto así como la del análisis de puesto.

## **6. RESULTADOS.**

### **6.1 INDICADORES ADMINISTRATIVOS DE ÉXITO.**

Daft (2007), menciona que la administración por objetivos es un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa, para un período implica tiempo explícito y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas. La administración de resultados permite que el Jefe y el subordinado, partan de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identificando en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acordando una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.

La administración por objetivos señala las metas, medios para conseguirlos, y planes para alcanzar los resultados en vez de las actividades así como señala la importancia del comportamiento humano a través de la satisfacción de las necesidades por el esfuerzo del trabajo. (Reyes, 1985)

Es así como la administración por objetivos es utilizada comúnmente para evaluar el personal aunque en este caso en la descripción de puestos se tomaron las responsabilidades como indicadores para mejorar su aplicación y eficacia para los gerentes y directores.

Los indicadores identificados y aprobados para la empresa Adhesivos Fixol son:

- a) Control de presupuesto (que los gastos reales no sobrepasen el presupuesto).
- b) Capital mayor a 3 veces CETES.
- c) 0 errores en producción.
- d) 0 inasistencias.
- e) 0 reclamos de clientes por calidad en servicio.
- f) 0 reclamos de calidad en producto.
- g) Faltante de producto terminado < o = cero
- h) 60% de conocimiento de marca (estudios de mercado anual).
- i) 100% meta de producción por cada.
- j) Entregas < o = de 3 días
- k) Entregas completas= 100%
- l) Incremento de ventas:  $\$ventas / \$de\ prospectado * 100$
- m) Punto de equilibrio:  $gastos\ fijos / (costos\ variables / \$ventas) + \% de\ la\ utilidad.$
- n)  $\% utilidad = Punto\ de\ equilibrio / \$ventas$
- o) Seguridad: 0 accidentes
- p) Ausentismo= inasistencias/ número de empleados por departamento
- q) Cobranza vencida < o = 10%
- r) Cuentas incobrables=  $\$ cuentas\ incobrables / total\ de\ cuentas\ por\ cobrar < o = a\ 5\%$

Los indicadores se presentan en la descripción de puesto en la parte del documento que describe las responsabilidades. (Ver anexo 11).

## **6.2 CONTENIDO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

En la entrevista y discusión que se tuvo con la dirección y los gerentes (grupo de expertos) sobre los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves de éxito para la organización se fijaron de común acuerdo, las miras y los retos del futuro teniendo como punto de referencia el plan rector para llegar a la misión que han de cumplir los puestos de trabajo.

La misión es un enunciado que determina la orientación del puesto en la empresa, ayuda a conocer más el puesto y contribuye a los logros de los objetivos de ésta. Si se desea que el puesto trabaje en función del todo, es importante contar con ella, que los titulares del puesto la conozcan y se comprometan con ella.

El puesto de trabajo para que agregue un valor a la organización debe estar alineado con la misma y para ello es importante que se encuentren perfectamente determinadas las ideas rectoras.

A continuación se identificaron las competencias y conductas de los colaboradores teniendo en cuenta la información recolectada de cada puesto y la organización de las entrevistas, cuestionarios y observación directa así como las competencias observadas en los colaboradores ejemplares.

Llegamos a identificar las siguientes competencias personales:

- a) Comunicación oral: Efectividad de expresión en situaciones individuales o del grupo (incluye gesticulaciones y comunicación no verbal), imponer atención y respeto, mostrando un aire de confianza.
- b) Iniciativa: participación activa en eventos en lugar de aceptación pasiva. Tomar acción más allá de las demandas del puesto.
- c) Estabilidad: Habilidad para mantener ecuanimidad y tranquilidad ante situaciones de estrés.
- d) Liderazgo/ persuasión: Habilidad para influenciar a otros y dirigirlos hacia la obtención de una meta.
- e) Negociación: Habilidad para convencer e influenciar así como llegar a un acuerdo satisfactorio para el cliente.

- f) Servicio: habilidad para trabajar en pro del cliente interno y externo.

Competencias de administración:

- a) Planeación: Habilidad para establecer cursos y alternativas de acción a tomar por unos o por otros, para lograr objetivos específicos para enfrentarse a problemas determinados.
- b) Organización: Habilidad para establecer una adecuada asignación de personal, recursos o proyectos específicos. Capacidad para coordinar efectivamente varios proyectos y problemas a la vez.
- c) Delegación: Habilidad para utilizar personal efectivamente sean subordinados o no y saber cuando una decisión y análisis puede ser realizado mejor por otros que por sí mismo.
- d) Control Gerencial: Habilidad para establecer procedimientos de medición, seguimiento y conexión de los proyectos y actividades planeadas. Evaluar los resultados de las actividades asignadas.

Competencias para la toma de decisiones:

- a) Análisis de problemas: Habilidad para identificar problemas asegurar u obtener información relevante, relacionar esta información con los diferentes orígenes identificando así las posibles causas del problema.
- b) Juicio: Habilidad para llegar a una decisión acertada al utilizar y valorar la información disponible.
- c) Creatividad e innovación: Habilidad en generar nuevas formas de hacer las cosas, así como a proponer iniciativas que permitan el crecimiento de la organización.

En el análisis de puesto se definen las competencias que se requieren para ocupar el puesto y en la evaluación de puestos se miden del 0 al 100%, donde se califica el mínimo requerido para el desempeño del puesto y el máximo de acuerdo con el grado de responsabilidad que tiene el puesto dentro de la organización.

El perfil de puesto retoma las competencias y habilidades definidas en el análisis de puestos, incluyéndolas como parte de la misma descripción de puestos (ver anexo 11).

Los indicadores identificados en el análisis de puestos que representan las responsabilidades se reproducen en la evaluación de desempeño en forma de un tablero de control donde se señalan con color verde los indicadores que se lograron en amarillo los que están dentro de lo aceptable y en rojo los no aceptables.

Es importante mencionar que la presente propuesta de ADP se basa en indicadores de desempeño y en la administración por objetivos para evaluar el desempeño del puesto.

La evaluación de puesto forma parte del mismo documento de la descripción de puesto y perfil de puesto ya que mide las mismas funciones, responsabilidades (indicadores administrativos) y competencias de la descripción. Ésta es una propuesta para poder simplificar y hacer más eficiente el proceso de asignación de incentivos y bonos (ver anexo 12).

Contenido General de la evaluación:

- a) Datos generales del evaluador y el evaluado.
- b) Evaluación por alcance de objetivos (valor de la calificación 80%)
- c) Modelo de competencias (valor de calificación 20%).

- d) Observaciones, sugerencias del evaluador hacia entrenamiento o capacitación sugerida para la persona evaluada.

### **6.3 POLÍTICAS PARA EL USO Y MODIFICACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

El establecimiento de políticas va a permitir el mejor funcionamiento del análisis de puesto. Se apoya en la conformación de estándares, metodologías y métodos para el correcto funcionamiento de las actividades planeadas para dicho proceso.

Daft (2007), menciona que “La parte normativa o de políticas se refiere al establecimiento de reglas y/o leyes y/o políticas dentro de cualquier grupo u organización, sobre todo para mantener el control, seguimiento y desarrollo de la planeación, así como el desarrollo de las normas y políticas establecidas”. (p.499)

A continuación se enuncia el resultado final de este apartado traducido tanto en las Políticas Generales como en las políticas de aplicación y uso del análisis de puestos en la Empresa Adhesivos Fixol:

#### **6.3.1 POLÍTICAS GENERALES.**

- a) La Dirección debe dirigir cercanamente a los colaboradores estableciendo metas, corrigiendo desviaciones y controlando resultados de manera firme y constante en una relación productiva pero vigilante con las personas.
- b) El director y gerentes de área son las únicas personas dentro de la organización para elaborar y/o modificar descripciones de puesto y evaluaciones de puesto.

- c) Las descripciones de puesto tienen que ser autorizadas por la Dirección.
- d) Para elaborar las nuevas descripciones es necesario contar con el perfil de puestos correspondiente.
- e) Los gerentes de área deberán actualizar las descripciones de puesto por lo menos cada año para asegurarse que éstas vayan incorporando los cambios y mejoras de la organización.
- f) Se deberán considerar las descripciones de puesto enunciativas y no limitativas de las funciones de cada colaborador, esto indica que la descripción de puestos es sólo una directriz para el titular del puesto.

### **6.3.2 POLÍTICAS DE APLICACIÓN Y USO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

- a) Definición conjunta de metas de los gerentes y colaboradores con valor de calificación 80%.
- b) Definición de los directivos y gerentes de las competencias (conocimientos, actitudes, habilidades) con un valor del 20%.
- c) Revisión de los directivos y gerentes sobre el alcance de metas con base en los hechos (información del sistema SAP y de puestos relacionados) diferencia entre los resultados alcanzados y los previstos, avances o brechas faltantes. Se recomienda pedir sugerencias, dar acciones de corrección así como consecuencias.
- d) Evaluación del puesto de los directivos y gerentes de área la cual se realiza la primera semana de cada mes y se retroalimenta al evaluado esa misma semana.

- e) Creación de los gerentes de área, de un archivo en Excel o macros, donde cada evaluación pueda ser representada por una gráfica para conocer el avance del evaluado.
- f) Comparación de los directores y gerentes de área de la gráfica de desarrollo de cada colaborador, contra la inicial para conocer el grado de avance de cada uno y plantear nuevos objetivos y metas de área. (incentivos, capacitación, alineación, recorte etc.).
- g) Exposición de los resultados de los directivos y gerentes de área a sus colaboradores, sobre el desarrollo y alcance de metas de ellos y de su área.
- h) Asignación de los directores y gerentes de área del bono de productividad, el cual se entrega siempre y cuando la calificación del colaborador sea igual o mayor a 90.
- i) Realización de la entrevista de evaluación por parte de los directivos y gerentes de área a cada colaborador con el propósito de revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- j) Discusión de los gerentes de área y cada colaborador acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- k) Retroalimentación por parte de directivos o gerentes de área a cada colaborador.
- l) Comunicación de los directivos y gerentes de área acerca de programas a corto y mediano plazos, a cada uno de sus colaboradores, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.

- m) Identificación de los directivos, gerentes de área y colaboradores de las medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- n) Revisión de las necesidades de desarrollo por parte de los directivos y gerentes de área hacia los colaboradores y proponer las acciones internas a seguir.
- o) Determinación de las metas de los directivos, gerentes de área y colaboradores, si van a ser las mismas o se modifican el siguiente ejercicio.

#### **6.4 SEGUIMIENTO.**

A partir de la actualización e implementación del análisis de puestos en la empresa Adhesivos Fixol ha funcionado de la misma manera hasta el día de hoy y se ha implementado también en la planta de Puebla.

Identificar factores de éxito basados en las demandas del puesto y en los logros de los colaboradores permitió la medición de manera objetiva de los alcances de cada puesto, facilitó la retroalimentación, la toma de decisiones y la asignación de manera más justa de los incentivos y remuneración.

### **CAPITULO III.**

#### **CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.**

##### **1.- CONCLUSIONES.**

Esta investigación valora el objetivo del análisis de puestos, el cual no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Es por tanto que se observa que a lo largo de la historia, se han logrado importantes avances que han beneficiado a la humanidad; como descubrimientos tecnológicos, científicos y sociales los cuales han determinado el aumento en el grado de organización de las sociedades, así como su entendimiento e interacción, hasta crear una red compleja de relaciones interpersonales entre los individuos, el trabajo y las organizaciones.

Para conocer más sobre la importancia del análisis de puestos dentro de la organización, se aborda en esta investigación los antecedentes del trabajo, desde la época primitiva, cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos, que resultaban inalcanzables de modo individual, comenzando a organizarse para su supervivencia.

Es así que la organización ha cambiado conforme el transcurso del tiempo; de talleres, pasaron a ser grandes corporativos, redundando esto en la transformación de la estructura de las organizaciones. Ahora están compuestas por áreas y departamentos y cada uno de ellos debe interactuar y mantener una constante comunicación para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

Con base en esto, es importante ampliar el significado y estudio del trabajo y la organización para entender mejor el proceso de cambio en

correspondencia con el desarrollo de las sociedades, influenciado por sucesos y filosofías como la Revolución Industrial y la Administración Científica.

Ahora bien la Revolución Industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimientos de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Durante este período aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería.

Es así que surgió la Administración Científica, que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el “padre” de este movimiento fue Frederick Taylor.

Por tanto la Administración Científica contribuyó a profesionalizar la administración de recursos humanos, planteó que el trabajo podía y debía estudiarse de manera sistemática y científica. En esta etapa aparecen la Ergonomía y la Antropometría como ciencias aplicadas al hombre en relación con la máquina.

De la misma forma es relevante resaltar la importancia del análisis de puestos dentro de la administración de Recursos Humanos, ya que es la herramienta básica para el establecimiento de toda política, pues toda actividad desarrollada en esta área se basa de uno u otro modo en la información que proporciona el análisis de puestos (reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, plan de carrera etc.).

Para ello, habrá que reconocer que la función estratégica del área de Recursos Humanos comienza con el análisis de puestos; el cual permite a la organización determinar posiciones clave para mantener o mejorar el desempeño y desarrollar perfiles que permitan contratar en esos puestos a

los profesionales que garanticen la obtención de resultados y el cumplimiento de las metas.

Por tal motivo, antes de estudiar cada puesto se debe conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus inputs (personal, materiales y procedimientos) y outputs (los productos o servicios, informes que la misma organización genera). A su vez diseñar y utilizar las herramientas más adecuadas y así recabar información para desarrollar el análisis de puestos (entrevistas, cuestionario, reunión de expertos, diario etc).

Es importante mencionar que en la redacción del análisis de puestos se debe incluir un encabezado donde se describa los datos generales del puesto; descripción de puestos donde se especifican las responsabilidades y las funciones y el perfil de puestos donde se detalle los conocimientos, habilidades, competencias que se requiere para ocupar dicho puesto.

Cuando el análisis de puestos está mal realizado, con frecuencia se presentan alta rotación del personal, ausentismo, duplicidad de mando, quejas, protestas, sabotajes, lo cual conlleva a la baja productividad en la organización. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de los resultados.

Es por esto importante desarrollar un análisis de puestos profesional para responder a la necesidad de la organización de distribuir de la manera más adecuada los trabajos, conocer con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Desde este punto de vista, la reingeniería apoya a realizar un análisis de puestos más exacto para distribuir eficientemente el trabajo a través del estudio de los procesos así como identificando formas innovadoras y creativas de reducir el tiempo de los ciclos y los costos, y producir al mismo tiempo un producto, servicio o proceso libre de defectos.

Ahora bien, debido a que la organización tiene mucha más competencia, debe ofrecer mayor calidad y precio en sus productos en un mundo globalizado donde la tecnología y la innovación es lo imperante, es aquí donde surge nuevo enfoque del análisis de puestos el cual se basa en diferentes técnicas que hacen referencia al mayor capital de la empresa “El colaborador”.

Ante los cambios y la competitividad en las organizaciones es indispensable contar con colaboradores de alta calidad y con un elevado grado de compromiso, es por ello, que para lograr esta meta se debe cumplir con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

Es así como la organización ha mejorado los métodos de gestión de recursos humanos, integrando técnicas como selección y desarrollo de competencias donde el colaborador no sólo debe tener conocimiento sino habilidad y actitud; y con ello cubrir un listado de competencias para mejorar la productividad y alcanzar los objetivos de su organización. El análisis de puestos describe estas competencias en base al plan estratégico de la organización.

Ahora bien, otra técnica es el Empowerment que confiere al colaborador el sentimiento de que es dueño de su propio trabajo. En la actualidad, por medio del análisis y descripción de puestos se tienen claras las funciones y responsabilidades, así como los conocimientos habilidades y competencias del colaborador para poder delegarle poder y autoridad.

Otra de las técnicas administrativas que se debe resaltar es el Balanced Score Card; la relevancia de este tema en el análisis de puestos es que los procesos, actividades, resultados y metas son medidos y esto obliga a traducir el contenido del análisis de puestos en indicadores de resultados

para evaluar a los colaboradores con base en la estrategia de la organización.

Por otro lado, los cambios constantes en la organización (sociales y tecnológicos), la globalización y las nuevas técnicas administrativas; requieren que el profesional de recursos humanos deba ser quien lleve a cabo el procedimiento de análisis y descripción de puestos y para ello, no sólo debe tener un nivel de licenciatura como: psicología laboral o administración de empresas sino debe desarrollar mayores competencias laborales como liderazgo, comunicación, negociación, juicio, influencia y conocimientos como administración, costos, planeación estratégica, análisis de proyectos, bilingüe, bicultural entre otros; debe estar a nivel de cualquier director ya que el análisis de puestos y los demás procesos de recursos humanos deben ser medidos, costeados y sobre todo traducidos a la estrategia de la organización.

Asimismo, cada vez que se genere un cambio en la organización se debe revisar y hacer un nuevo análisis de puesto ya que genera impacto en toda la organización.

Es así como al realizar el análisis de puesto se debe contemplar el agregar valor a la estrategia global de la empresa ya que en la mayoría de los casos el área de Recursos Humanos trabaja de manera desarticulada de la dirección general y no se considera un área estratégica y de valor crucial en la organización, por ello no existe una congruencia entre el objetivo de la organización y el objetivo de cada puesto, ya que no se encuentran vinculados con la misión y visión de la empresa y por tanto los puestos analizados no generan valor.

Para enfatizar la importancia del análisis de puestos en la organización se hace la propuesta de análisis de puestos en la empresa Adhesivos Fixol la cual surge por la necesidad de actualizar las descripciones de puestos y adecuarlas a las necesidades de mejora de la organización así como para

alcanzar sus metas, tener mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios dentro y fuera de la organización, identificar factores de éxito basados tanto en las demandas del puesto como en los logros de los colaboradores y medir de manera objetiva los alcances de cada puesto para facilitar la retroalimentación, la toma de decisiones y asignar de manera justa los incentivos y remuneración.

Finalmente, la revisión teórica como la investigación misma enfatizan la importancia del análisis de puestos, haciendo evidente la consideración del análisis de puesto como una herramienta básica para cualquier organización a pesar de que la mayoría aún sigue señalándolo como no importante, o al menos no tan necesario como otras herramientas por el costo o porque en la mayoría de los casos se queda en un cajón y no se utiliza.

## **2. LIMITACIONES.**

Algunas de las limitaciones que hubo que enfrentar al desarrollar esta tesina es que el origen de este material de investigación es norteamericano y las investigaciones realizadas para México son escasas, por lo que es difícil adaptar por completo un modelo extranjero ya que la cultura mexicana es diferente a la norteamericana, los derechos y obligaciones patronales también, aunque estemos en un mundo globalizado.

Durante la investigación para la propuesta del análisis de puestos de Adhesivos Fixol fue difícil que el personal diera el tiempo suficiente para poder aplicar los cuestionarios, sobre todo el área de producción; el personal que está encargado de las líneas y se mantiene a 8 metros del suelo supervisando el vaciado de polvos, terminaba muy cansado y su atención no era buena.

Otra de las limitaciones es que en el transcurso de la implementación del análisis de puestos en Adhesivos Fixol se introdujo un robot de envasado en producción, por tanto el trabajo realizado en esta área fue desechado, las

funciones de cada obrero cambiaron, se desemplearon 9 personas y se volvió a realizar el trabajo de investigación para el análisis de puestos.

### **3. SUGERENCIAS.**

Sería importante que el empresario, directivo y departamento de Recursos Humanos promueva, desarrolle e implante un sistema adecuado de ADP; entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización. La organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor se adecue a las necesidades de su organización.

Asimismo, conectar la planificación estratégica del negocio con la planificación de los recursos humanos, aparte de generar un sinfín de utilidades, permite que este segundo proceso abandone la óptica del mantenimiento a corto plazo y adopte una perspectiva a más largo plazo capaz de generar ventajas competitivas sostenibles para la organización.

Es importante sugerir que en una organización pequeña la necesidad de un análisis de puestos se puede atender mediante un sistema manual, a medida que la organización se hace más compleja, la información debe ser manejada a través de softwares determinados.

Es necesario recomendar al psicólogo laboral como el responsable del proceso de Recurso Humanos y por tanto del desarrollo e implementación del ADP debido a sus conocimientos sobre el comportamiento de las personas en el trabajo y en sus interrelaciones dentro de la organización. El psicólogo laboral debe trabajar de forma interdisciplinaria con otras áreas y profesionales de la organización para comprender y alcanzar los objetivos de la empresa.

## REFERENCIAS.

Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. México: Granica.

American Psychological Association (2002). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*. México: El Manual Moderno.

Arguelles A. (1996). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa.

Arias, F. y Heredia, V. (2004). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas.

Brown, J. (1990). *La psicología social en la industria*. México: Fondo de Cultura Económica.

Cadalzo, Y. (1996). *Los perfiles de los puestos de trabajo: Base fundamental en la organización de la Gestión de los Recursos Humanos*. Tesis de licenciatura. Universidad de Cuba: La Habana.

Chiavenato, I. (1991). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.

Chruden, J. (2005). *Administración de Personal*. México: CECSA.

Daft, R. (2007) *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.

Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.

Dunnette, M.;Kirchner, W. (1994). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Espinosa, N. (2007). *Psicología general y aplicada*. Instituto Nacional de Psicología Aplicada y Orientación Profesional. España. (5), 14-19.

Fernández, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Fletcher, S. (2000). *Diseño de capacitación basada en competencias laborales*. México: Panorama.

French, W., Bell, C. (1999). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

Friedman, T. (2007). *La tierra es plana*. México: M.R. ediciones.

Gama, E. (1992). *Bases para el análisis de puestos*. México: El Manual Moderno.

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

González, M., Olivares, S. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México: CECSA.

Grados, J. (2003). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal*. México: El Manual Moderno.

Hernández, S., Rodríguez, J. (2003). *Casos y prácticas de administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Hertzberg F. (2003). Una vez más, cómo motivar a sus empleados. Recuperado el 15 de enero del 2007. Disponible [http://hbral.com/GE/desc\\_px.asp](http://hbral.com/GE/desc_px.asp)

Hollebeck, N., Gerhart, B., Wright, P. (2006). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*. USA: McGraw Hill.

Jouvencel, R. (1994). *Ergonomía aplicada al trabajo*. España: Ediciones Díaz de los Santos.

Kaplan, R., Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. U.S.A.: Harvard Business School Press.

Kast, F., Rozenweig, J. (2007). *Administración de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Labrado, M. (2000). *Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo*. España: Gestión.

Lanham, E. (1995). *Valuación de puestos*. México: CECSA.

Louart, P. (2000). *Gestión de los Recursos Humanos*. España: Gestión.

McEntee, E. (2004). *Comunicación oral*. México, D.F.: McGraw-Hill.

- Mintzberg, H. (1990). *La estructuración de las organizaciones*. España: Ariel.
- Mertens, L. (2002). *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones*. conceptos, metodologías y experiencias. Montevideo. Recuperado el 12 de diciembre de 2008. Disponible en [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/w\\_hatsnew.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/w_hatsnew.htm)
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Cengage Learning Editores.
- Porret, G. (2007). *Dirigir y gestionar personal en las organizaciones*. España: ESIC editorial.
- Ramirez, R. (2004). *Relación de Empowerment con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional*. Tesis de licenciatura. Universidad de las Américas, Puebla.
- Real Academia de la Lengua Española (2003). *Diccionario de la lengua española*. España: Espasa Calpe
- Reeve J. (1993). *Motivación y emoción*. México: McGraw-Hill.
- Reyes, A. (1986). *Administración por objetivos*. México: Limusa.
- Reyes, A. (1997). *Análisis de puestos*. México: Limusa.
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal: Relaciones Humanas*. México: Limusa.
- Riaz, K. (2002). *Alineación Total*. México: Grupo Editorial Norma.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Tyson, S. (2004). *Administración de personal*. México: Trillas.
- Sandoval S. (2003). *Alineamiento y flexibilidad, elementos fundamentales en la organización*. Tesis de maestría. Universidad de las Américas, Puebla.
- Schein, E. (1992). *Psicología de La Organización*. México: Pearson
- Scout, C., Jaffe, D. (1994) *Empowerment: Cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*. México: Mcgraw-Hill.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Granica.

Siegel, L., Lane, I. (1992) *Psicología de las organizaciones industriales*. México: CECSA.

Stauss, G., Sayles, L. (1991). *Personal: Problemas humanos de la administración*. México: Prentice Hall.

Talavera J. (2009). *Planeación estratégica en la pequeña empresa*. *Ser empresario*, 35, 21. Recuperado el 5 de marzo del 2009. Disponible en <http://www.serempresario.com>

Werther, W., Davis, K.(2005). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. Méxic.: Addison Wesley.

Zúñiga M. (1997). *Manual de administración integral de recursos humanos*. México: SEP.

## ANEXOS.

### ANEXO 1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

I. P PUESTO		II. CLAVE
III. TITULAR		
IV. REPORTA A		
V. OBJETIVOS DEL PUESTO		
VI. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[ ] --- B[ ]     A --- C[ ]     A --- D[ ]     C --- E[ ]         </pre>		
VII. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL TITULAR DEL PUESTO	1. 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.-	
VIII. REQUISITOS DEL PUESTO:		
HABILIDADES	1.- 2.- 3.- 4.-	
ACTITUDES	1.- 2.- 3.- 4.-	

## ANEXO 2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

**Puesto:**

**Departamento**

**Fecha de Autorización:**

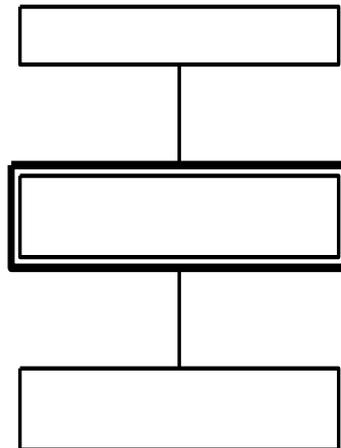
**Firmas:**

**Consultor:** \_\_\_\_\_

**Gerente de Área:** \_\_\_\_\_

**Recursos Humanos:** \_\_\_\_\_

**Ubicación Organizacional:**



**Descripción Genérica (Objetivo):**

**Descripción Específica:**

<b>% de Tiempo</b>	<b>Funciones y Responsabilidades</b>

**Relaciones Internas:**

--

**Relaciones Externas:**

--

### **ANEXO 3. PERFIL DEL PUESTO.**

**Escolaridad Requerida:**

--

**Capacitación Requerida:**

--

**Experiencia Mínima requerida para el desempeño del puesto:**

--

**Idiomas Requeridos:**

--

**Conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para el desempeño del puesto:**

--

## ANEXO 4. PERFIL DE PUESTO BASADO EN COMPETENCIAS.

### I. Identificación del puesto

Título del puesto	
Puesto al que reporta	
Puestos que le reportan directamente	
Dirección/División a la que reporte	
Clave del puesto (a llenar por RRHH)	

### II. Objetivo del puesto

- Es un enunciado, claro y conciso que dice lo que el puesto es.
- Declarar el propósito: establecer claramente qué es lo que el puesto busca lograr.

Ejemplo: Director de Departamento Académico.

Asegurar el proceso de enseñanza-aprendizaje de las materias del área, haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles y conformando e integrando un cuerpo de profesores competentes y comprometidos con la institución

Escriba aquí el objetivo de su puesto;

### III. Resultados esperados y actividades

- Identifique los resultados esperados (entregables) de su puesto.
- Para cada resultado esperado identifique las actividades principales para lograrlo y los conocimientos requeridos.
- Reparta el 100% de su tiempo entre los resultados esperados que identificó.

% Tiempo	Resultado esperado	Actividades	Conocimientos
----------	--------------------	-------------	---------------

### IV. Nivel de desarrollo de las competencias requeridas por el puesto

1. Teniendo en mente el **objetivo** del puesto, sus **resultados esperados y actividades** así como el **Diccionario de Competencias de la institución**

- Seleccione 6 de las 13 competencias funcionales que aparecen en el recuadro.

- Para las 8 competencias institucionales y las 6 competencias funcionales seleccionadas, identifique el nivel de desarrollo que se requiere para ejercer el puesto.

2. Cada competencia debe ser clasificada en tres niveles de importancia:

- Indispensable (5 de las 14 competencias seleccionadas para el perfil).
- Muy importante (5 de las 14 competencias seleccionadas para el perfil).
- Importante (4 de las 14 competencias seleccionadas para el perfil).

3. Priorice las 5 competencias identificadas como indispensables (importancia 1). Asigne 1 a la más importante y 5 a la menos importante.

No.	Competencias	Importancia* (1-3)	Prioridad**	Nivel de desarrollo** (1-7)
<b>INSTITUCIONALES</b>				
1	Compromiso			
2	Cuidado del medio ambiente			
3	Equidad			
4	Ética			
5	Integridad			
6	Responsabilidad ciudadana			
7	Trabajo colaborativo			
8	Visión humanística			
<b>FUNCIONALES</b>				
9	Administración del cambio			
10	Aprecio y cuidado de la salud			
11	Capacidad de planeación y organización			
12	Capacidad emprendedora y de innovación			
13	Capacidad para aprender			
14	Comunicación			
15	Cultura de trabajo			
16	Desarrollo de las personas			
17	Liderazgo			
18	Negociación			
19	Orientación al cliente interno y externo			
20	Pensamiento estratégico			
21	Perspectiva global			

\* Cinco competencias con importancia 1, cinco competencias con importancia 2, cuatro competencias con importancia 3.

\*\* Prioridad sólo las que tienen importancia 1.

\*\*\* Niveles de desarrollo tienen escala de 1 (mínimo desarrollo) a 7 (máximo desarrollo).

#### V. Conocimientos requeridos por el puesto

Del total de conocimientos identificados para las actividades y resultados esperados del puesto (sección III), **identifique los conocimientos más importantes (máximo 10)** y el **nivel de desarrollo e importancia** que se requiere, de acuerdo a la escala que aparece en la última página de este formato.

No.	Conocimientos	Importancia* (1-3)	Nivel de desarrollo** (1-7)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

\* Cuatro conocimientos con importancia 1, tres conocimientos con importancia 2, tres conocimientos con importancia 3. Si no son 10 conocimientos, buscar que 1/3 de ellos queden con importancia 1, 1/3 con importancia 2 y 1/3 con importancia 3.

\*\* Niveles de desarrollo tienen escala de 1 (mínimo desarrollo) a 7 (máximo desarrollo).

#### VI. Otros requerimientos

- Indique el nivel de escolaridad y área requerida por el puesto (primaria, secundaria, carrera técnica, carrera profesional, maestría, doctorado, diplomados, especialidades, certificaciones).
- Indique el requerimiento de idiomas diferentes al español.
- Indique la experiencia interna/externa necesaria para el puesto y cualquier otro requerimiento

<b>Escolaridad</b>				
<b>Idiomas</b>				
<b>Experiencia</b>				
<b>Edad</b>		<b>Sexo</b>		<b>Estado civil</b>
<b>Disponibilidad de horario</b>		<b>Disponibilidad para viajar</b>		<b>¿Requiere licencia de manejo?, ¿de qué tipo?</b>
<b>Competencias extra requeridas</b>				
<b>Comentarios adicionales</b>				

- Indique en el espacio siguiente la experiencia interna/externa necesaria para el puesto.

- Indique en el espacio siguiente cualquier otro requerimiento del puesto.

#### **Niveles de importancia para competencias y conocimientos**

1. Indispensable
2. Muy importante
3. Importante

**Niveles de desarrollo, para conocimientos**, vistos como la capacidad para generar credibilidad en los demás.

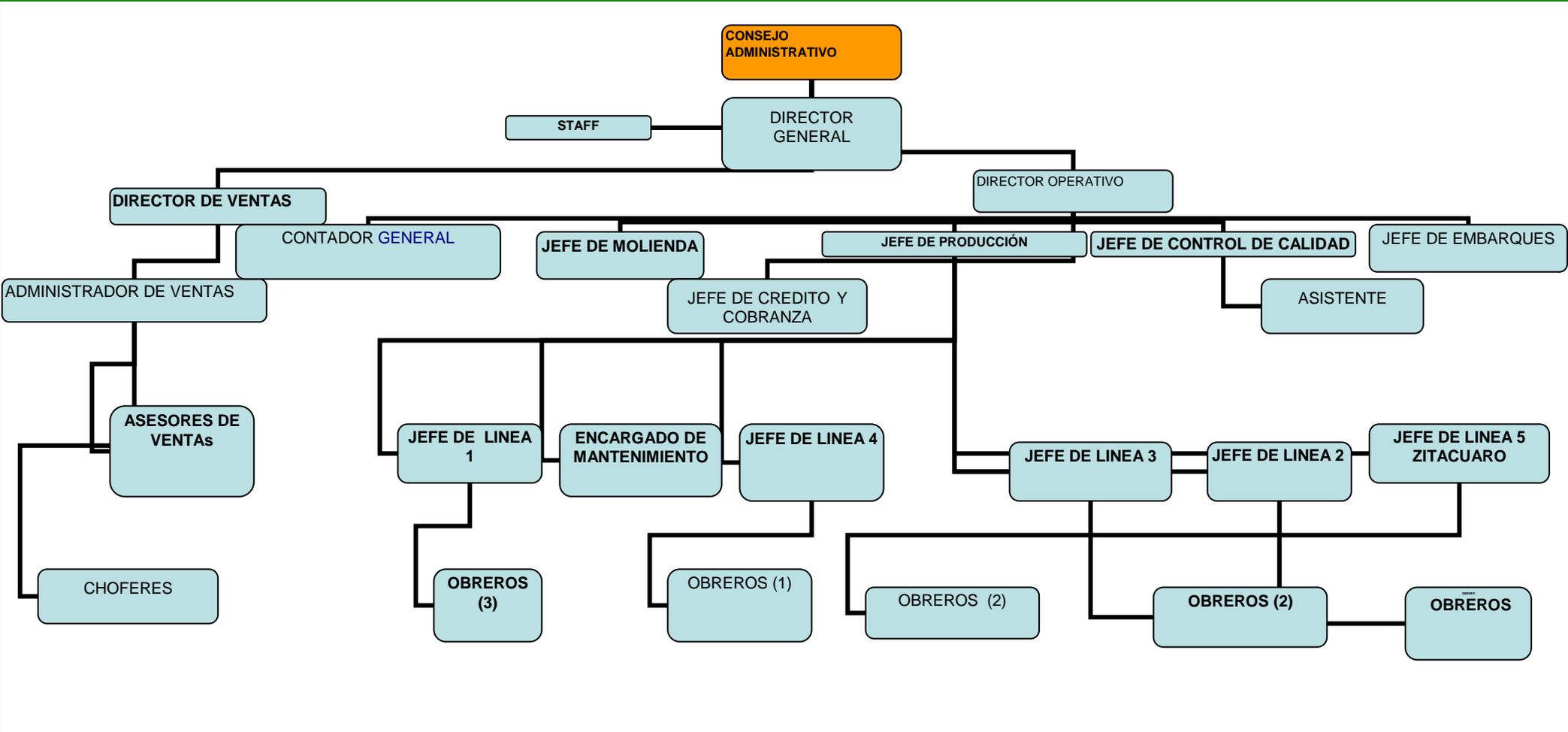
1. Desconoce el tema.
2. Su conocimiento en el tema es escaso y mediocre; genera muy poca confianza y credibilidad al respecto. Requiere de mucha ayuda para resolver los problemas relacionados con el tema. No se interesa por mejorar sus conocimientos al respecto.
3. Su conocimiento en el tema le permite resolver algunos problemas relacionados con el mismo. Se interesa por mejorar sus conocimientos al respecto sólo cuando se lo solicitan o es indispensable para la solución de un problema específico.
4. Tiene el conocimiento requerido para llevar a cabo sus funciones. Investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías. Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización y los aplica en las situaciones en que se le requiere. Consulta a expertos cuando su conocimiento no resulta adecuado para la solución de los problemas que se le delegan.

5. Tiene los conocimientos requeridos. Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande la organización en el futuro. Resuelve los problemas relacionados con el tema. Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área. Aplica este conocimiento en la resolución de los problemas que se le plantean.

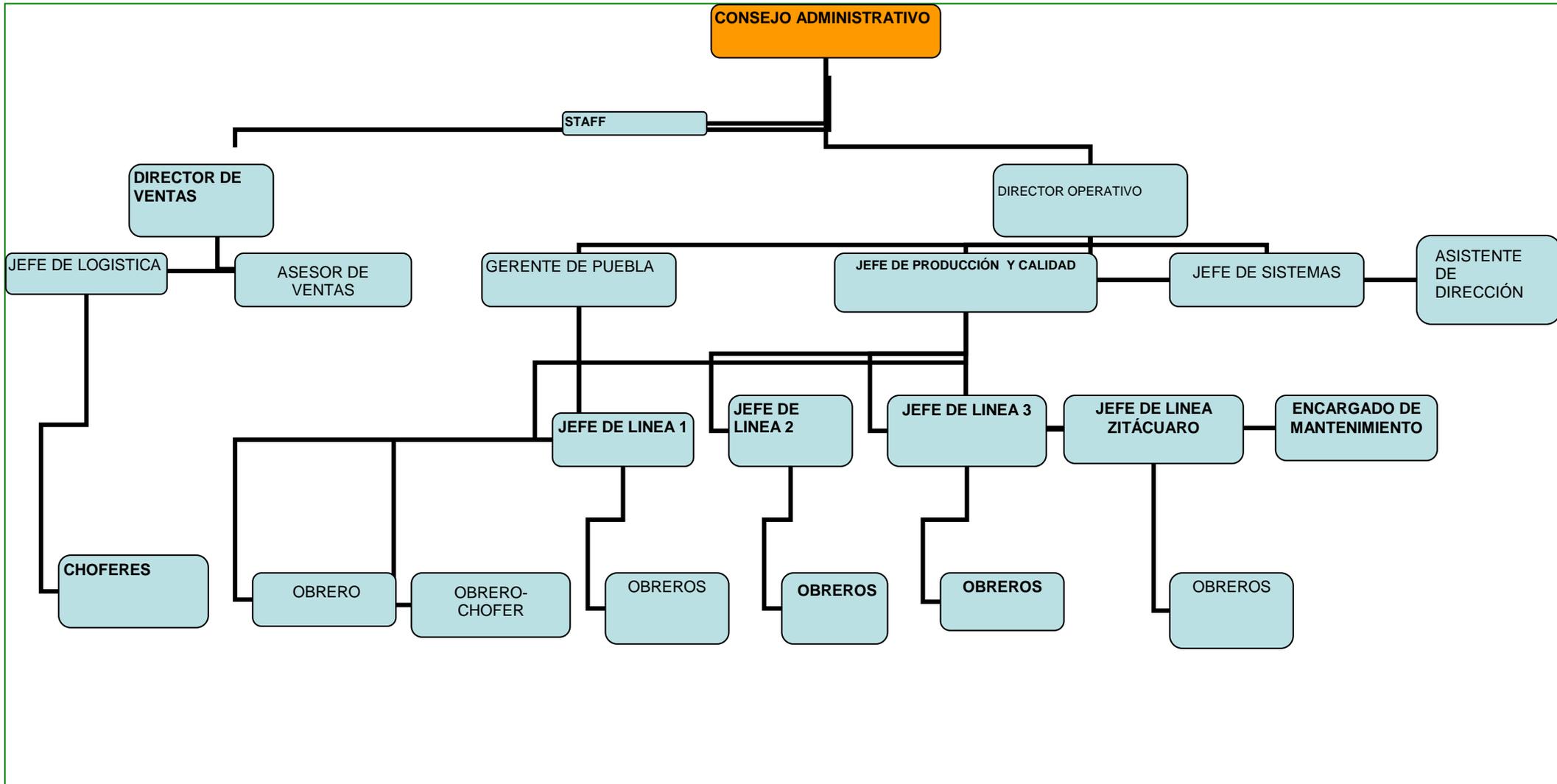
6. Tiene un profundo conocimiento en el tema y se actualiza en las cuestiones inherentes al mismo. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los clientes. Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con el tema.

7. Es experto en el tema y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afecten a la organización en general. Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones al respecto. Gracias a su éxito en la solución de problemas anteriores, genera gran confianza y credibilidad tanto en clientes internos como externos. Resuelve problemas complejos relacionados con el tema. Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general, por su comprensión y conocimiento del tema y de las repercusiones en la organización.

ANEXO 5. ORGANIGRAMA 2004



ANEXO 6. ORGANIGRAMA 2007 A LA FECHA.



## ANEXO 7. FORMATO DE ENTREVISTA A LA DIRECCION.

1. ¿Cuándo y cómo se fundó la empresa?
2. ¿Cuál es la actividad económica de la empresa?
3. ¿Cuál es la misión de la empresa?
4. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
5. ¿Cómo está estructurada la empresa?
6. ¿Cuál es la plantilla y los puestos de trabajo de la empresa?
7. ¿Qué estrategia de mercado tiene la empresa?
8. ¿Cuáles son los últimos resultados de facturación de la empresa?
9. ¿Cuál es la plantilla y los puestos de trabajo de la empresa?
10. ¿Qué perfil de personas buscas para que trabajen en tu empresa?
11. ¿Qué competencias busca que tenga el personal estratégico de la empresa?
12. ¿Cuál es su personal estratégico?
13. ¿Cuál ha sido la última acción formativa que la empresa ha realizado?
14. ¿A que departamento tiene que ir dirigida la formación?
15. ¿Existe coordinación Inter. departamental?. Trabajo en equipo.
16. ¿Han sido consultados los trabajadores sobre el plan de formación?
17. ¿Cual es el valor diferencial de la organización?
18. ¿Han tenido dificultad para mantenerlo?
19. ¿Qué procesos de comunicación existe en la empresa?
20. ¿Cómo gestionas los conflictos?
21. ¿Con qué tipo de problemática se encuentran? Ejemplos
22. ¿Qué objetivos se quieren conseguir con la inversión en formación?
23. ¿Existe posibles formadores internos?
24. ¿Qué dificultades externas e internas cree que se puede encontrar la empresa a corto plazo?
25. ¿Realiza su empresa evaluación del desempeño?
26. ¿Si, como?
27. ¿Cuáles son los planes a corto y medio plazo de la empresa?
28. ¿La estrategia de la empresa ha sido comunicada a todos los miembros de la organización?
29. ¿Los trabajadores han podido opinar en algún momento sobre la estrategia de la compañía?
30. ¿Qué tipo de información de la empresa tiene? Manuales, estados financieros, políticas etc.

## ANEXO 8. FORMATO DE ENTREVISTA GERENCIA, NIVEL MEDIO Y BASE.

:

Guía de preguntas:

1. ¿Esta compañía es un lugar bastante bueno para trabajar
2. Puede salir adelante en esta compañía si me esfuerza
3. ¿Los salarios de esta compañía son competitivos comparando el sector?
4. ¿Las decisiones de ascensos de los empleados se maneja con justicia?
5. Entiende los diversos beneficios que la empresa ofrece
6. Su trabajo utiliza lo mejor de sus habilidades
7. La cantidad de trabajo que tiene es.....
8. Tiene confianza y puedo hablar con mi jefe
9. Se siente libre de poder decirle a su jefe lo que piensa
10. Sabe lo que su jefe espera de usted
11. ¿Como calificaría el desempeño de la administración de la empresa?
12. ¿Existe una buena organización en la empresa?
13. ¿Se reconoce sus aciertos por parte de los puestos superiores
14. ¿Le hacen ver sus errores enseñándole como se hace?
15. ¿Se motiva al personal para mejorar su desempeño?
16. ¿Consideras que las cargas de trabajo están bien distribuidas?
17. ¿Todos los empleados conocen sus funciones y responsabilidades a realizar?
18. ¿Cuál es el objetivo en su puesto?
19. ¿Cuáles son las principales funciones de su puesto?
20. ¿Cuáles son las principales responsabilidades de su puesto?
21. Describa las actividades diarias
22. Describa las actividades eventuales
23. Todos los empleados conocen lo que se puede y no dentro de su puesto y la empresa?
24. ¿La empresa lo incluye en la formulación de objetivos?
25. ¿Se le informa de los resultados obtenidos de la planeación?
26. ¿La empresa le ha proporcionado su descripción de puestos por escrito?
27. ¿La empresa le ha explicado el funcionamiento de cada departamento?
28. ¿La comunicación de los empleados es eficiente?
29. ¿El cliente esta satisfecho con su servicio?
30. ¿Cuenta con la herramientas necesarias para realizar su trabajo
31. ¿Considera que necesita espacios y tiempos de convivencia con la empresa?
32. ¿Considero que la manera de realizar mi trabajo es el correcto y el mas eficiente?
33. ¿Considera que es un buen trabajo para permanecer en el'?
34. ¿Se siento orgulloso de pertenecer a esta empresa'.
35. ¿Qué material informativo o reportes maneja usted en este puesto?
36. ¿Qué equipo mecánico o de oficina utiliza usted en su trabajo?
37. ¿Con que puesto (s) mantiene comunicación y por que?
38. ¿Qué preparación escolar se necesita para poder desempeñar satisfactoriamente este puesto?
39. ¿Qué conocimientos se requieren para poder desempeñar satisfactoriamente este puesto?
40. ¿Cuánto tiempo se requiere para desempeñar satisfactoriamente este puesto?
41. ¿Cuánta experiencia se requiere antes de considerarse que el colaborador se encuentre capacitado para desempeñar eficientemente el puesto?

42. ¿Es el jefe inmediato el que fija el programa y la secuencia de las actividades a desarrollar? ¿Colabora en la elaboración y que grado de libertad tiene para cambiarlo?
43. ¿Con que frecuencia y detalle revisa el jefe inmediato el trabajo de su puesto?
44. ¿Qué asuntos consulta con su jefe inmediato?, ¿en que casos?
45. ¿Debe el ocupante de este puesto organizar su trabajo y el de otros?
46. ¿Con que rapidez es necesario desarrollar las actividades en este puesto?
47. ¿Qué grado de concentración mental se requiere para desarrollar este puesto?
48. ¿Existe interrupciones o distracciones en el desempeño de su puesto?, ¿Cuáles?
49. ¿A cuantas personas tiene este puesto directamente para su control (supervisa o dirige) y que tipos de trabajos desempeñan éstas?
50. ¿A cuantas personas tiene este puesto indirectamente bajo su control, es decir, colaboradores que dependen de sus subordinados directos y que tipo de trabajos desempeñan éstos?
51. ¿Requiere este puesto mantener relación con otras personas, sea por red interna o personalmente, como parte integrante de sus funciones normales?
52. ¿Con cuales y por que?
53. ¿Cuál es el objetivo de esta relación (es)?
54. Explique la forma en que el puesto asigna, dirige, supervisa, o analiza las tareas de sus subordinados.
55. ¿Con que frecuencia revisa o dirige el trabajo sus subordinados?
56. ¿Qué asuntos le presentan sus subordinados, para que les resuelva y en que casos?
57. ¿Qué probabilidad de error hay en el desempeño de sus funciones y que consecuencias traería?
58. ¿Es responsable el ocupante de este puesto por el equipo que ocupa en su espacio de trabajo?, ¿Cuáles?
59. ¿Es responsable el ocupante de este puesto por alguna instalación de la empresa?, ¿Cuáles?
60. ¿Maneja dinero en este puesto?, ¿Hasta que cantidades normalmente?
61. ¿Maneja transferencias bancarias? ¿Hasta que cantidades?
62. En este puesto, ¿Conoce o maneja información confidencial?
63. ¿Qué consecuencia tendría la divulgación de estos datos?
64. ¿Qué consecuencia trae consigo que usted se equivoque en el desarrollo normal de su trabajo o cometa un error?
65. ¿Qué pérdida podría sufrir la empresa como consecuencia del mismo?
66. ¿Cuánto tiempo transcurriría para detectar el error?
67. ¿Quién se daría cuenta y a quien perjudicaría el error?



## ANEXO 9. CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

- Nombre del empleado
- Oficina
- Lugar de Trabajo:
- División:
- Departamento:
- Nombre del Cargo
- Cargo y Nombre del Jefe inmediato:

Indicar el Cargo y Nombre de la persona que lo reemplaza en ausencia ocasional (por enfermedad, vacaciones, etc.).

---

### 2. RESUMEN DEL CARGO:

(Resume en forma general las funciones principales del cargo)

---

---

---

---

---

3. DESCRIPCIÓN: (Asegúrese de incluir todas las actividades que realiza el trabajador indicando: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? Y ¿Por qué lo hace?)

### **DEBERES Y RESPONSABILIDADES**

Elabore una relación de las Principales Tareas que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Principal	% Tiempo Laboral

Elabore una relación de las Tareas Secundarias que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral

4. – REQUERIMIENTOS FÍSICOS: Indicar sólo aquéllos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo:

- \_\_\_\_\_ Caminar.
- \_\_\_\_\_ Estar en pie.
- \_\_\_\_\_ Darse vuelta frecuentemente.
- \_\_\_\_\_ Agacharse.
- \_\_\_\_\_ Arrodillarse o encucillarse.
- \_\_\_\_\_ Tenderse.
- \_\_\_\_\_ Destreza de pies o piernas.
- \_\_\_\_\_ Trabajar rápidamente.
- \_\_\_\_\_ Atención auditiva.
- \_\_\_\_\_ Distinción de colores o formas.
- \_\_\_\_\_ Sentido del olfato.
- \_\_\_\_\_ Levantar \_\_\_\_\_ kilos promedios.
- \_\_\_\_\_ Transportar \_\_\_\_\_ kilos promedio.
- \_\_\_\_\_ Tirar \_\_\_\_\_ kilos promedio.
- \_\_\_\_\_ Manejar palancas, pedales o timón
- \_\_\_\_\_ Otros.

En caso de otros especificar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. – REQUERIMIENTOS INTELECTUALES:

Indicar sólo aquéllos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo:

- \_\_\_\_\_ Planear.
- \_\_\_\_\_ Controlar.
- \_\_\_\_\_ Organizar.
- \_\_\_\_\_ Dirigir.
- \_\_\_\_\_ Analizar.
- \_\_\_\_\_ Calcular.
- \_\_\_\_\_ Deducir
- \_\_\_\_\_ Concentración.
- \_\_\_\_\_ Coordinar.
- \_\_\_\_\_ Tomar decisiones.
- \_\_\_\_\_ Otros.

En caso de otros especificar: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

6. – CONDICIONES AMBIENTALES:

	OCASIONAL	PERMANENTE
Trabaja en:		
- Oficina	_____	_____
- Bodega	_____	_____
- Taller	_____	_____
- Intemperie	_____	_____
 Expuesto a:		
- Calor ambiental	_____	_____
- Frío ambiental	_____	_____
- Temperatura adecuada	_____	_____
- Cambios bruscos temperatura	_____	_____
- Humedad ambiental	_____	_____
- Ambiente seco	_____	_____
- Necesidad de mojarse	_____	_____
- Lugar polvoriento	_____	_____
- Suciedad	_____	_____
- Hedor	_____	_____
- Ruido intenso	_____	_____
- Vibraciones	_____	_____
- Emanaciones tóxicas	_____	_____
- Ventilación adecuada	_____	_____
- Mala iluminación	_____	_____
- Materiales explosivos	_____	_____
- Lugar aislado	_____	_____
- Otros.	_____	_____

En caso de otros especificar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. – RIESGOS:

De enfermedad profesional	No	_____	Sí	_____
De accidente del trabajo	No			

Observaciones:-----

-----

-----



## ANEXO 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DIRECTOR GENERAL DE ADHESIVOS FIXOL.

 <p>SELECCIÓN DE COLOR</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN Marzo 2007-05-19
---	---------------------------------	--

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Director General (A)
<b>ÁREA DE RESPONSABILIDAD:</b>	Toda la organización
<b>REPORTA A :</b>	Consejo
<b>SUBORDINADOS:</b>	Todo el personal de la organización

### Objetivo:

Planear, decidir y dirigir la organización.

### Misión:

Establecer metas, controlando y evaluando resultados de la manera adecuada, para llevar a la empresa de Adhesivos FIXOL ser líder en su ramo y representar a la compañía ante otras empresas o instituciones.

### FUNCIONES:

1. Planear estratégicamente.
2. Integrar indicadores de gestión para monitorear el desempeño.
3. Llevar excelente relación con clientes estratégicos para la planta.
4. Apoyar en cierres de venta clientes nuevos estratégico.
5. Realizar planeación anual.
6. Determinar objetivos a corto plazo.
7. Determinar objetivos a mediano plazo.
8. Determinar objetivos a largo plazo.
9. Evaluar desempeño de cada departamento.
10. Entregar resultados satisfactorios al Consejo.
11. Evaluar y ajustar el objetivo.
12. Hacer estudios de medios para conocer los medios de información más utilizados por nuestro segmento de mercado.

## **RESPONSABILIDADES:**

### **Financiera:**

1. El costo de las materias primas sobre las ventas no sea mayor al 50%.
2. El costo de operación de la empresa no sea mayor al 35% sobre las ventas
3. La utilidad neta después de impuestos no sea menor al 10% sobre las ventas.
4. La utilidad neta sobre el capital nos de un rendimiento del valor de 3 veces CETES.
5. Las ventas crezcan de un año a otro 10%

### **En atención a cliente:**

1. La encuesta de servicio a cliente donde el cliente evalúe a la empresa con una calificación mayor a 90 que abarquen: Servicio, rapidez de entrega, amabilidad del personal, calidad del producto, atención de los vendedores, choferes, pedidos.

### **En atención al personal:**

1. Una calificación mayor a 90 en la percepción del personal hacia la empresa y la relación con el director.

### **Gobierno e instancias federales.**

1. la empresa libre de conflictos legales en las áreas: Civiles, penales, laborales, ante Hacienda y ante instancias ecológicas.

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN Marzo 2007-05-19
---	---------------------------------	--

**PERFIL DE PUESTO:**

**Misión del puesto:**

Establecer metas, controlando y evaluando resultados de la manera adecuada, para llevar a la empresa de Adhesivos FIXOL ser líder en su ramo y Representar a la compañía ante otras empresas o Instituciones.

**Escolaridad:**

Licenciatura o ingeniería en administración o producción

Postgrado sobre economía, administración de empresas, alta dirección

**Conocimientos:**

- Planeación estratégica.
- Administración organizacional.
- Finanzas y Economía.
- Alta dirección.
- Software administrativo.
- Ingles

**Experiencia:**

Antecedentes de logros en dirección en empresas relacionadas con la fabricación de productos para la construcción

Mínimo 5 años

**Competencias:**

**Competencias generales:**

- a) Comunicación oral: Efectividad de expresión en situaciones individuales o del grupo (incluye gesticulaciones y comunicación no verbal), imponer atención y respeto, mostrando un aire de confianza.
- b) Iniciativa: participación activa en eventos en lugar de aceptación pasiva. Tomar acción más allá de las demandas del puesto. Crear acción antes de responder solamente a la iniciada.
- c) Estabilidad: Habilidad para mantener ecuanimidad y tranquilidad ante situaciones de estrés.
- d) Liderazgo/ persuasión: Habilidad para influenciar a otros y dirigirlos hacia la obtención de una meta.
- e) Negociación: Habilidad para convencer e influenciar así como llegar a un acuerdo satisfactorio para el cliente.
- f) Servicio: habilidad para trabajar en pro del cliente interno y externo

**Competencias de administración:**

- a. Planeación: Habilidad para establecer cursos y alternativas de acción a tomar por unos o por otros, para lograr objetivos específicos para enfrentarse a problemas determinados.
- b. Organización: Habilidad para establecer una adecuada asignación de personal o de recursos o proyectos específicos. Capacidad para coordinar efectivamente varios proyectos y problemas a la vez.
- c. Delegación: Habilidad para utilizar personal efectivamente sean subordinado o no y saber cuando una decisión y análisis puede ser hecho mejor por otros.
- d. Control Gerencial: Habilidad para establecer procedimientos de medición, seguimiento y conexión de los proyectos ya actividades planeadas. Evaluar los resultados de las actividades asignadas.

**Competencias para la toma de decisiones:**

- a) Análisis de problemas: Habilidad para identificar problemas asegurar u obtener información relevante, relacionar esta información de los diferentes orígenes e identificar las posibles causas del problema.
- b) Juicio: Habilidad para obtener una decisión acertada al utilizar y valorar la información disponible.
- c) Creatividad e innovación: Habilidad en generar nuevas formas de hacer las cosas, así como a proponer iniciativas que permitan el crecimiento de la organización.

## ANEXO 12. FORMATO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

	EVALUACION DE DESEMPEÑO EN BASE A RESULTADOS	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN
---	--	--------------------------

Datos generales del puesto:			
Nombre del ocupante del puesto:			
Nombre del puesto:			
Fecha de evaluación:			
Antigüedad en el puesto:			
Calificación del periodo anterior:			
<b>Objetivo del puesto:</b> Planear, decidir y dirigir la organización.			
<b>Misión:</b> Establecer metas, controlando y evaluando resultados de la manera adecuada, para llevar a la empresa de Adhesivos FIXOL ser líder en su ramo y Representar a la compañía ante otras empresas o Instituciones.			
Evaluación por objetivos:			
Donde la métrica es: <ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-bottom: 5px;">_____ &gt;75 insatisfactorio</li> <li style="margin-bottom: 5px;">_____ &lt;75 satisfactorio</li> <li style="margin-bottom: 5px;">_____ &lt;90 sobresaliente</li> </ul>			
Indicadores:	Porcentaje	Meta	Calificación
1. Crecimiento de ventas del 10% En relación con el periodo pasado	1-(ventas del periodo* ventas del período anterior)*100	95%	
2. El costo de las materias primas sobre Las ventas no sea mayor al 50%.	1-(costo de materias primas/ventas totales del periodo)*100	100%	

3.	El costo de operación de la empresa no sea mayor al 35% sobre las ventas	$1 - (\text{costo de operación/ventas totales del periodo}) * 100$	100%	
4.	La utilidad neta después de impuestos Es menor al 10% sobre las ventas.	$1 - (\text{utilidad neta/capital}) * 100$	100%	
5.	La utilidad neta sobre el capital nos de Un rendimiento del valor de 3 veces CETES.	$1 - (\text{utilidad neta/capital}) * 100$	100%	
6.	0 reclamaciones de los clientes	0	100%	
i.	La empresa libre de conflictos legales en las áreas: Civiles, penales, laborales, ante Hacienda y ante instancias ecológicas.	0	100%	
		total	80%=700	

**Evaluación de las competencias**

Donde la métrica es	<p><b>20 Experto</b></p> <p><b>15 Domina la materia</b></p> <p><b>10 suficiente</b></p> <p><b>5 insuficiente</b></p>
<b>Comunicación oral:</b>	
Estabilidad:	<b>20</b>
<b>Liderazgo/persuasión:</b>	<b>20</b>
Negociación.	<b>20</b>
Servicio.	<b>20</b>
<b>Organización.</b>	<b>20</b>
Delegación.	<b>15</b>
Control Gerencial	<b>20</b>

<b>Competencia para la toma de decisiones:</b>		
Análisis de problemas.	20	
Juicio.	15	
Creatividad e innovación.	20	
<b>CALIFICACION</b>		
<b>FORTALEZAS:</b> - - - - -		
<b>NECESIDADES DE DESARROLLO:</b> - - - - - -		
<b>OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:</b> - - - - -		



