UNIVERSIDAD DE SONSONATE

FACULTAD DE INGENIERIA Y CIENCIAS NATURALES



TEMA:

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO PARA EL CENTRO ESCOLAR FRAY FLAVIAN MUCCI DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

NELSON VLADIMIR GARCIA CORTEZ.

MANUEL JEOVANI GARCIA GUILLEN

WILLIAM EDENILSON GARCÍA HERNÁNDEZ

CARLOS ANIBAL ZEPEDA HURTADO

CESAR ANTONIO VEGA CASTRO

ESPECIALIDAD:

* INGENIERIA EN SISTEMAS.

CATEDRATICO:

LIC.

AÑO, 2019.

SONSONATE, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

Introducción

Capítulo I. Descripción del Problema.

Capítulo I. Descripción del problema.

* 1. Planteamiento del Problema.

Las escuelas que brindan ayuda social, están conformadas al igual que cualquier otra organización por recurso humano. Cuál sea el rendimiento que éste tiene es importante, ya que contribuye al mejoramiento de los estudiantes. La escuela Fray Flavian Mucci, ubicada en el departamento de Sonsonate, 5 calle poniente, Avenida Fray Flavian Mucci es una escuela publica

Se requiere que los empleados estén suficientemente informados sobre las funciones y actividades que deben desempeñar para seguir contribuyendo con la labor de la escuela. La inexistencia de un manual de análisis, provoca que los empleados no tengan una definición clara de las funciones, actividades y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo ,de la misma manera también se desconocen los requisitos que debe cumplir cada empleado para ocupar un puesto de trabajo dentro de la escuela Fray Flavian Mucci , esta deficiencia administrativa, genera en los empleados incertidumbre en el desarrollo de sus actividades cotidianas, pues muchas de las actividades se llevan a cabo como parte de una rutina de trabajo que se transmite de forma verbal de un empleado a otro y las decisiones son tomadas en función de la circunstancia y el criterio propio del actor, ya que no hay un lineamiento previamente establecido

Por lo anteriormente expuesto se hace necesario identificar la necesidad que exista un manual de análisis y descripción de puestos para la administración del Centro Escolar Fray Flavian Mucci

* 1. Antecedentes del Problema.
  2. Objetivos.

**Objetivo General.**

* Proponer un manual de análisis y descripción de puestos para el centro escolar Fray Flavian Mucci en la ciudad de Sonsonate

**Objetivos Específicos.**

* investigar si el área administrativa del centro escolar posea un manual de análisis y descripción de puestos.
* Identificar y clasificar las necesidades de cada cargo en el centro escolar.
* Establecer las funciones y responsabilidades de los cargos
* Dar a conocer las funciones, responsabilidades y requerimientos de los puestos de trabajo a través del conocimiento del manual a todos los empleados

Justificación

La importancia del trabajo de investigación radica en la formulación y evaluación de herramientas teóricas y administrativas para presentar una propuesta del diseño de un Manual de Análisis y descripción de cargos de los empleados, con el fin, de dotar a la escuela de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario para cubrir las vacantes dentro de la institución, logrando así los objetivos de la escuela, promoviendo la implantación de teorías y métodos administrativos que ayuden a la institución y por ende aporten a la administración , de tal forma que se pueda plantear los principales elementos para la ejecución del proyecto y darle solución al problema de investigación.

Macro localización



Micro localización



Capitulo II. Fundamentación teórica

2.1 Manual

“Un manual es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ella” (Chamalé, 2011).

También pueden ser definidos como documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

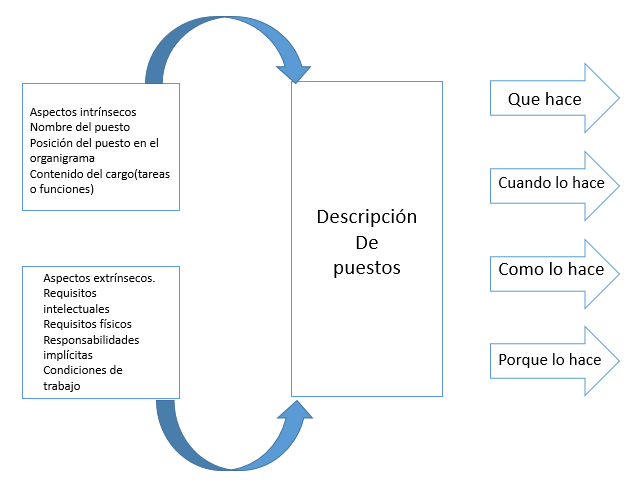
El manual incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. (Chamalé, 2011, p.5).

En él se encuentra registrada y transmitida la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación, control interno y vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

2.1.1 Objetivo de un manual

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

* Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
* Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
* Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
* Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
* Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
* Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. (Chamalé, 2011).

2.2 Manual de análisis y descripción de puestos

Según Alvares, un buen sistema de análisis y descripción de puestos de trabajo no solo tienen como objetivo definir de manera clara las tareas que se deberán desempeñar en un determinado puesto, sino también incluir los factores de éxito necesarios para cumplir las expectativas del mismo.

El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

La descripción de puestos es el “registro escrito de las tareas, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y los requisitos exigidos para los candidatos a ocupar dichos puestos” (Zelaya, 2006, p.149).

El análisis de puestos determina los requisitos que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñarlo. (Schultz, 1991).

El diseño de puestos no es responsabilidad del área de recursos humanos, pero sí el análisis y descripción de los mismos. Esta área tiene una importancia relevante en la organización porque toda empresa debe tener claridad en lo que espera de sus gerentes o ejecutivos y los gerentes necesitan saber que espera la empresa de ellos.

Para que un empleado sea más productivo debe ser ubicado correctamente en el puesto para el que tiene capacidad y habilidades. (Gama, 1985,)

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

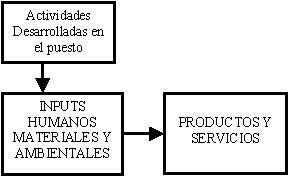
* Elemento: Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
* Tarea: Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
* Función: conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
* Obligación: se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
* 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. También puede definirse como “una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros” (8).
* 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, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Por las características del tema objeto de estudio se hace necesario adentrarnos un poco en los aspectos relacionados con puesto de trabajo a partir del análisis e interpretación de las definiciones encontradas en la literatura consultada.

PERETTI (1987), en este sentido, afirma que este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes (materiales, organizacionales, ambientales) del mismo.

PEÑA BAZTAN (1990) lo define como “la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. Dada la importancia, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis.

Según LOUART (1994) puesto de trabajo no es más que: “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. Comporta 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 NOE, HOLLEMBECK, GERHART y WRIGHT (1994) presentan esta figura desde una perspectiva de proceso; es decir, inputs concurren en un puesto de trabajo para dar lugar a una serie de outputs.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

* El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir
* Cómo deberá cumplir estas atribuciones y tareas
* A quién deberá reportar el ocupante del puesto; es decir la relación con su jefe.
* A quién deberá supervisar o dirigir; es decir la relación con los subordinados.

“Las descripciones de puesto se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión” (Morales, 2010).

La descripción de perfil laboral es útil para los diferentes integrantes de una organización, así:

* **Para los altos directivos y ejecutivos:** Representa la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuáles son las obligaciones y características de cada perfil laboral. Esto les es sumamente beneficioso ya que pueden tomar decisiones con base a ésta información y tener una idea en conjunto de los trabajos concretos de la organización.
* **Para los mandos medios:** Les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.
* **Para otros integrantes de la organización:** Pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que lo conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente. (Morales, 2010)

2.2.1 Objetivos de un manual de análisis y descripción de puesto

El manual de descripción de puestos permite alcanzar los siguientes objetivos:

* Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
* Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
* Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
* Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
* Propiciar la uniformidad en el trabajo.
* Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
* Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.
* Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

(Sánchez, 2011)

2.3 Principios básicos en la descripción de puestos

“El tipo de información a obtener puede estar orientada hacia diversos campos: actividades del trabajo, descripción de comportamientos, equipamiento material, estándares de desempeño, contexto del puesto y habilidades requeridas…” (Jiménez, 2011)

Cuando se realiza la descripción de un puesto de trabajo se deben tener en cuenta lo

Siguiente:

* Verificar el inventario de personal.
* Realizar un análisis global y no fragmentado (Se debe dividir el puesto en sus partes importantes para examinarlas y unirlas nuevamente para su comprensión).
* Centrarse en el puesto y no en personas
* Centrarse en hechos y no en opiniones.
* Realizar una descripción del puesto tal y como es en el momento del análisis, sin referencias a funciones históricas o aspiraciones futuras.

2.3.1 Análisis de puestos como una necesidad

“De acuerdo a las características tan especiales que toda organización tiene, se ha

Observado que la técnica del análisis de puestos es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona adecuada, como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación” (Valenzuela y Ortiz, 2004).

* **Necesidad legal:** Se refiere a que en toda relación de trabajo existen dos partes; por un lado, la organización (patrón) y por otro el trabajador. Dicho de otra forma los medios de trabajo y la fuerza de trabajo.
* **Necesidad social:** Es una necesidad social cuando se refiere a que, en toda organización, las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma. Esto se debe a que el individuo pasa a la tercera parte de día dentro de la organización, lo que propicia que al convivir con otras personas, se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o a las del grupo social.
* **Necesidad de productividad:** Es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante; por tal motivo es preocupación de los altos directivos contar con recursos humanos capaces de desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. (Valenzuela y Ortiz, 2004).

2.3.2 Tipos de descripciones de puestos.

Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

* **Descripción genérica:** Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes. La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

1. Formulación de programas de capacitación
2. Designaciones
3. Planificación organizacional
4. Formulación de pautas del desempeño
5. Planificación de la mano de obra
6. Estudios de salarios

* **Descripciones específicas:** Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicos dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. Las descripciones de puestos específicas sirven para propósitos de:

1. Análisis precisos de puestos
2. Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
3. Organigrama (Herrera, 2009).

2.3.3 Elementos que componen las descripciones de puesto

* **Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia:** Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.
* **Síntesis del puesto:** Aquí se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior. (Zelaya, 2006,p.152)
* **Deberes y responsabilidades:** Esta parte de la descripción de puesto señala qué tarea se desempeña por qué se desempeña, y cuando no resulta obvio cómo se desempeña. Si el qué, el por qué o el cómo no aparecen, la formulación es incompleta.

Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica. También es importante para describir puestos que tienen amplias relaciones fuera de la empresa.

* **Preparada por, Aprobada por y Fecha:** Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción.

Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes.

La fecha de preparación indica a quien la lea, la actualidad de la información.

* **Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto:** Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan. (Herrera, 2009) En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad.

Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia. Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente. (Herrera, 2009).

* **Especificación de puesto:** Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo. (Zelaya, 2006).

Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

1. Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
2. Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
3. Educación pertinente
4. Experiencia pertinente
5. Esferas concretas de experiencia
6. Aptitudes manuales o mentales
7. Aptitudes sociales o de acción recíproca
8. Exigencias de viajes
9. Horarios de trabajo
10. Condiciones ambientales peligrosas o duras. (Herrera, 2009).

2.3.4 Criterios para redactar la descripción de puesto

* **Extensión moderada:** Al redactar una especificación, se expondrán las ideas con el menor número posible de palabras, también se deben editar frases o conceptos innecesarios, así como detalles sin importancia o accidentales que no influyen en la clasificación de los puestos.
* **Claridad en la redacción:** Evitar el uso de términos poco usuales. Las ideas deben estar redactadas en forma clara y sencilla, de manera que permitan una rápida y fácil lectura. El estilo para redactar las tareas realizadas debe ajustarse a tres reglas básicas:

1. Utilizar un estilo breve y claro
2. Cada frase debe empezar por un verbo. En todo texto debe emplearse el tiempo presente o infinitivo.
3. Todas las palabras que se empleen deben proporcionar la información fundamental y las superfluas deben omitirse. (Zelaya, 2006).

La descripción de las tareas debe basarse en aquellas que efectivamente realiza el empleado y nunca en las que en un futuro próximo va a realizar, pues podría darse el caso de que el cambio en las funciones nunca ocurra, pero si fueron consignadas en la clase, el puesto quedaría clasificado indebidamente.

Las tareas deben describirse en orden de importancia, primero las más complejas o importantes, después las de mediana complejidad y finalmente las menos importantes.

* **Idea clara de los puestos:** Consiste en señalar con nitidez las tareas más representativas de los puestos, la dificultad de ellas, la independencia con que se trabaja, la supervisión que se recibe y ejerce, las responsabilidades inherentes a los puestos, los requisitos necesarios para su correcto desempeño, entre otros. Se tratará de que una persona que no conozca los puestos incluidos se forme una idea bastante aproximada de ellos con la lectura del manual. (Zelaya, 2006).

2.3.5 Utilidad del análisis y descripción de puestos de trabajo

La aplicación de los resultados del análisis de puestos es muy amplia. Los objetivos del análisis y descripción de puestos son muchos, y constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos, entre ellos se puede mencionar:

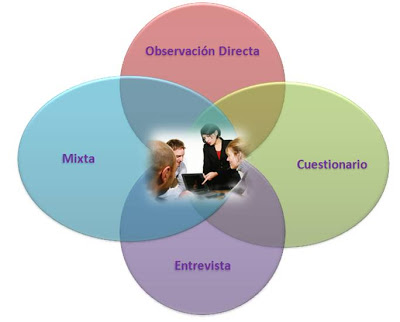
* Ayuda a la elaboración de los anuncios, elegir dónde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento del personal.
* Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personal.
* Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
* Determinar las franjas salariales, como base para la administración de salarios.
* Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional.
* Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
* Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial.

(Bencomo, 2006).

De la Fuente, Fernández y García (2006) afirman que entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

* **Planificación:** Las características y el perfil del puesto ayuda a conocer la plantilla actual y poder determinar la plantilla futura, no solo en términos cuantitativos sino también en términos cualitativos.
* **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que se encuentre suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.
* **Selección de Personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato ara desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir características aptitudinales y de personalidad que se buscan. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen.
* **Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes, capacidades y características que aporta el candidato, se puede determinar la existencia de posibles desajustes que indique la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos, de esta forma, una vez detectada la necesidad se puede diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.
* **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por méritos.
* **Valoración de puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se pueden valorar los puestos de trabajo. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización.
* **Otras finalidades en las que contribuye o participa:** Administración de salarios (sistemas retributivos), seguridad e higiene del trabajo, planes de carrera, mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras.

2.4 Métodos de descripción y análisis de puestos



La descripción y análisis de puestos son responsabilidad de línea y función del personal. El analista de puestos puede ser un funcionario especializado, como el jefe de departamento en que está localizado el puesto, como también puede ser el propio ocupante del puesto. (Orue, 2004).

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

* **Método de observación directa:** Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del puesto se efectúa mediante la observación directa dinámica del ocupante del puesto, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de puestos anota los puntos clave de su observación, va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor. La participación del analista de puestos en la recolección de información es activa, la del ocupante es pasiva.
* **Método del cuestionario:** El análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis de puestos, o que responda preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características.

La participación del analista de puestos en la recolección de datos es pasiva, la del ocupante es activa.

* **Método de la entrevista:** Es el enfoque más flexible. Si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del puesto, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el puesto, y de los por qué y cuándo. Permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros puestos similares y verificar las incoherencias de la información.

Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empelado. Lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas.

La participación del analista y del ocupante es activa. (Orue, 2004).

* **Métodos mixtos:** Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas. Los métodos mixtos son combinaciones de dos o más métodos de análisis. (Orue, 2004). Por ejemplo:

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor
4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor

Algunos métodos sistemáticos de análisis son dos, el primero basado en las técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo y el segundo en los análisis de métodos y tiempos, estos procedimientos son conocidos como:

* Método de las cinco cuestiones básicas.
* Técnica del Interrogatorio (González, 2007).
* **Cinco cuestiones básicas:** Es utilizado como método de análisis y descripción de puestos de trabajo, las cinco cuestiones básicas permiten recoger los datos necesarios para realizar un análisis de tareas.

Las cinco preguntas básicas son:

1. ¿Qué hace el trabajador? : Mediante esta pregunta se trata de reunir y exponer de acuerdo con algún criterio valorativo todas y cada una de las acciones que se realizan en el puesto de trabajo.
2. ¿Cómo lo hace?: Las respuestas a esta pregunta recogen lo relativo a procedimientos o instrucciones que se tienen en cuenta para el normal desarrollo del trabajo.
3. ¿Con qué lo hace?: Se refiere a todo tipo de máquinas y/o equipos, así como materiales que se utilizan en el desarrollo del trabajo en el puesto objeto del estudio.
4. ¿Por qué lo hace?: La pregunta tiene que ver con respuestas a otras preguntas tales como ¿por qué se realiza esta tarea?, ¿qué finalidad concreta tiene?, ¿por qué se realiza de este modo?
5. ¿Quién lo hace?: Comprende las dificultades de desarrollo de las tareas del puesto, los requisitos físicos, aptitud, actitud, conocimientos y de capacidad de los trabajadores que vayan a realizar las tareas. (González, 2007)

* **Técnica del interrogatorio:** Es un medio de efectuar el análisis de tareas sometiendo sucesivamente cada actividad a una serie sistemática y progresiva de preguntas. (González, 2007).

Unas preguntas preliminares, que se hacen en un orden determinado para concretar cada actividad:

* El propósito con que se emprenden
* El lugar donde se realizan
* La sucesión que se sigue en su ejecución
* Las personas que las realizan
* Los medios utilizados

Las preguntas preliminares son:

* ¿Qué se hace en realidad? / ¿Por qué hay que hacerlo?
* ¿Dónde se hace? / ¿Por qué se hace en ese momento?
* ¿Quién lo hace? / ¿Por qué lo hace esa persona?
* ¿Cómo se hace? / ¿Por qué se hace de ese modo?

Luego de realizar las preguntas preliminares se realizan las preguntas de fondo, que son aquellas que detallan las anteriores para determinar si sería factible y preferible reemplazar por otro el lugar, la sucesión o los medios, a fin de establecer mejoras en el proceso. (González, 2007).

Las preguntas de fondo son:

* ¿Qué otra cosa podría hacerse? / ¿Qué debería hacerse?
* ¿En qué otro lugar podría hacerse? / ¿Dónde debería hacerse?
* ¿Cuándo podría hacerse? / ¿Cuándo debería hacerse?
* ¿Qué otra persona podría hacerlo? / ¿Quién debería hacerlo?
* ¿De qué otro modo podría hacerse? / ¿Cómo debería hacerse?

2.5 Etapas del análisis de puestos

* **Etapa de planeación:** Fase en la que se plantea todo el trabajo de análisis de puestos, es casi una fase de oficina y de laboratorio. Requiere de algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentra la definición de puestos de la empresa:
* Determinación de los cargos que van a describirse
* Elaboración del organigrama de puestos
* Elaboración del cronograma de trabajo, especificando por donde se iniciará el programa de análisis.
* Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse. Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los puestos que se analizarán. Por lo general, se eligen varios métodos.
* Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:
  1. Criterio de universalidad: Los factores de especificaciones deben estar 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.
  2. Criterio de discriminación: Los factores de especificación deben variar según el puesto.
* Dimensionamiento de los factores de especificaciones: Determinar su límite de variación dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. Es necesario dimensionarlos para poder determinar que segmento de su totalidad servirá para analizar el determinado conjunto de puestos.
* Gradación de los factores de especificaciones: Consiste en transformarlos de variables continuas a variables discontinuas. Se gradúan para facilitar su aplicación. Por lo general, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4, 5, ó 6. (De la Fuente, Fernández y García, 2006).

* **Etapa de preparación:**
* Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos.
* Preparación del material de trabajo.
* Disposición del ambiente.
* Recolección previa de datos.
* La etapa de preparación puede ser simultánea a la de planeación. (De la Fuente, Fernández y García, 2006).
* **Etapa de ejecución:**
* Recolección de los datos sobre los puestos mediante el método de análisis elegido.
* Selección de los datos obtenidos.
* Redacción provisional del análisis.
* Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
* Presentación de la redacción definitiva del análisis de puesto para la aprobación. (De la Fuente, Fernández y García, 2006).

2.6 Ventajas y dificultades de la implementación de descripción de puestos

Algunas dificultades que se dan son:

* En empresas pequeñas, imposibilidad de contar con personal especializado e incluso, en ocasiones con personal capaz en número y categoría para colaborar con el especialista.
* Dificultad de conseguir en todos los escalones la confianza en la objetividad y justicia del sistema, principalmente en los de nivel inferior, que en ocasiones sólo ven en el sistema un nuevo medio de control para mejor aprovechamiento del elemento humano.
* La escasa o nula colaboración de los mandos en todos los niveles, que anteponen durante todo el día su labor cotidiana al temporal trabajo de valoración.
* Dentro de la propia ejecución, la dificultad de valorar ciertos puestos. Después de la valoración, el aumento de reclamaciones en relación a la nueva distribución de categorías y otros motivos derivados de ello. (Fernández, 1995).

Frente a las dificultades están como ventajas todas aquellas que derivan de su objetivo principal, entre las que se pueden mencionar:

* Da un medio para hacer más justas las remuneraciones, haciéndolas proporcionales a las exigencias del trabajo.
* Es fuente de información acerca de la proporcionalidad entre trabajo y salario.
* Permite que se den incentivos proporcionales al salario base, calcular éstos sobre bases justas.
* Proporciona un medio para todo convenio colectivo en materia de remuneración
* Se puede atender con objetividad a las quejas que se presentan.
* Permite establecer categorías laborales más ajustadas a las necesidades de la empresa que las existentes en las clasificaciones reglamentarias. (Fernández, 1995).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004) “Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren.” La investigación realizada es de tipo descriptiva; este tipo de investigación tiene como propósito, especificar las características propias de la problemática en estudio y se espera llegar a conocer las situaciones, problemáticas y sucesos predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas. Este tipo de estudio busca recolectar información sobre los problemas en la ejecución de tareas administrativas, del centro escolar Fray Flavian Mucci.

3.2 Unidades de Análisis

3.2.1 Unidad de Análisis

La unidad de análisis para esta investigación será:

* Centro escolar Fray Flavian Mucci.

3.2.2 Definición de las variables

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Variable | Definición conceptual | Definición operacional |
| identificación de los puestos de trabajos | Son cada una de las entidades que conforman la unidad organizativa y dependen de un superior excepto uno | Se realiza mediante una entrevista a la directora de la institución. |
| Requisitos de cada perfil de puesto | Son características de idoneidad que los interesados en el manual de descripción de puestos desean | Se analizan las características optimas de cada puesto para transformarlos en requerimientos de perfiles |

3.3 Variables de medición

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Unidad de análisis | variables | indicadores | ítem | técnica | instrumento |
| Centro Escolar Fray Flavian Mucci | identificación de los puestos de trabajos |  |  | Entrevista | Guion de entrevista |
|  |
|  |  |
|  |
|  |  |
|  |
| Requisitos de cada perfil de puesto |  |  | Observación |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

3.4 Técnicas de investigación a implementar

• La entrevista

La entrevista: Es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el o los entrevistados), con el fin de obtener información o una opinión.

3.4.1 Instrumentos de medición

Para esta investigación se utilizará como instrumento de medición:

• Guion de entrevista

Guion de entrevista: Es una herramienta funcional que se utiliza para recolectar información a través de una serie de preguntas previamente formuladas. En esta investigación se utilizará para obtener información sobre los puestos de trabajo existentes dentro del centro escolar Fray Flavian Mucci con el fin de identificar cada uno de ellos.

CAPITULO V

DISEÑO DEL MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DEL

CENTRO ESCOLAR FRAY FLAVIAN MUCCI

INTRODUCCION

El presente manual de análisis y descripción de puesto lleva como objetivo principal el proveer con Descriptores y Perfiles de los puestos que se manejan dentro de la administración del Centro Escolar, definiendo, funciones y responsabilidades, competencias y los requisitos mínimos que el empleado deberá de cumplir y tener para poder ejecutar el puesto dentro de la misma.

Con la ayuda y el apoyo de los Descriptores y Perfiles de puestos se podrá definir los requerimientos que la persona necesita para poder desempeñar las funciones y evitar así la duplicidad de puestos.

La finalidad del manual es poder dotar de una herramienta administrativa que ayude a facilitar y fortalecer los procesos que cada puesto deberá cumplir y alcanzar la mayor efectividad posible.

Objetivo General

* Brindar la base sobre la cual se podrán guiar los empleados para desarrollar un puesto eficazmente, así como las actividades y responsabilidades que este requiera.

Objetivos específicos

* Establecer los requisitos mínimos que debe poseer una persona para poder ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización.
* Servir como fuente de información y consulta para el director, y personal que les permita guiar el desarrollo de sus actividades, responsabilidades y competencias que requieren los puestos de trabajo.

Importancia

El Manual de Análisis y Descripción de puesto es de suma importancia para toda organización ya que a través de él, el empleado identifica cuáles son sus funciones a realizar en el puesto de trabajo, así como también sus responsabilidades y requerimientos.

Este sistema es indispensable ya que de aquí, podemos deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficiente y eficaz.

Instrucciones para su uso

Este Manual ha sido creado en forma sencilla y específica para los empleados del “Centro Escolar Fray Flavian Mucci” Su contenido incluye los puestos existentes de la institución en forma jerárquica.

Normas para el uso y mantenimiento del manual

* El manual deberá ser conocido por todas las personas que trabajan en La Panadería, a fin de que cada una de las personas conozcan las actividades, responsabilidades, requisitos del puesto y las competencias que requieren para desempeñarlo.
* El Manual se dará a conocer a los empleados por la Administración de la institución o en su defecto por el supervisor.
* Cualquier modificación o ajuste que se le haga al manual, deberá informárseles a los empleados por escrito..
* El manual deberá revisarse periódicamente para garantizar su confiabilidad, por lo menos una vez al año.

Organigrama del Centro Escolar Fray Flavian Mucci

