



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Sistemas Administrativos

Puestos de trabajo

Cátedra: Jorge Volpentesta

Profesor: Gabriel Jacobsohn

Factores de contingencia

La Organización

Medio ambiente

Estrategia & metas

Tamaño

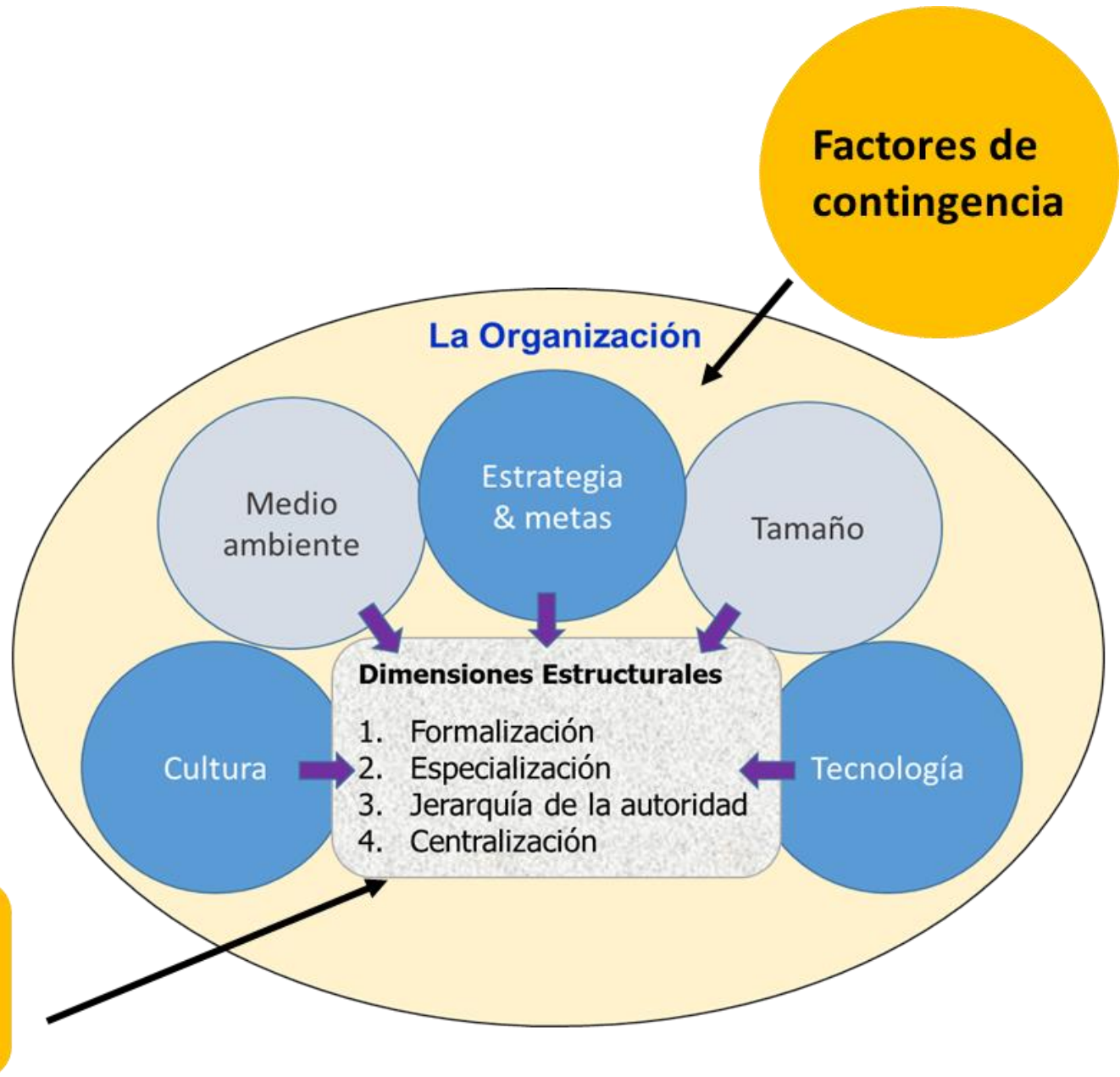
Cultura

Dimensiones Estructurales

1. Formalización
2. Especialización
3. Jerarquía de la autoridad
4. Centralización

Tecnología

Dimensiones Estructurales



3. Entorno

Go to

www.menti.com

Enter the code

7322 8989



Or use QR code



Distinciones - Clasificación



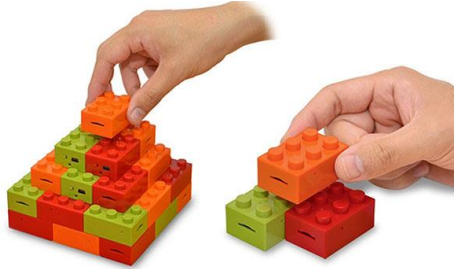
Store
LEGO
pieces
by
Color



Store
LEGO
pieces
on the
WALL



Herramientas para construir



- Ladrillos (individuales)
- Ruedas (Encadenamiento)
- Puentes
- Ruedas y motores

Complejidad



BRICKAND.ME



© PA

Parámetros de Diseño

4

GRUPO

1. Diseño de
Posiciones Individuales

2. Diseño de
Superestructura

3. Diseño de
Encadenamientos Laterales

4. Diseño de
Sistema de Toma de Decisiones

9

PARÁMETRO DE DISEÑO

1. Especialización del Trabajo
(Vertical & Horizontal)
2. Formalización del Comportamiento
3. Capacitación y Adoctrinamiento
4. Agrupamiento de Unidades
5. Tamaño de la Unidad
6. Sistemas de Planeamiento y Control
7. Dispositivos de Enlace
8. Descentralización Vertical
9. Descentralización Horizontal

Diseño de posiciones individuales

Especialización de la tarea

Formalización del comportamiento

Capacitación y adoctrinamiento

1. ¿Cuántas tareas deben corresponder a un puesto determinado y qué grado de especialización debe tener cada una de ellas?
2. ¿Hasta qué punto debe normalizarse el contenido del trabajo de cada puesto?
3. ¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos?

1. Especialización de la tarea

HORIZONTAL

HACER

Nº de tareas diferentes desarrolladas en el puesto

- Menor número de tareas diferentes en el puesto implica puestos más especializados en su dimensión horizontal
- Mayor número de tareas diferentes en el puesto implica puestos menos especializados en su dimensión horizontal

VERTICAL

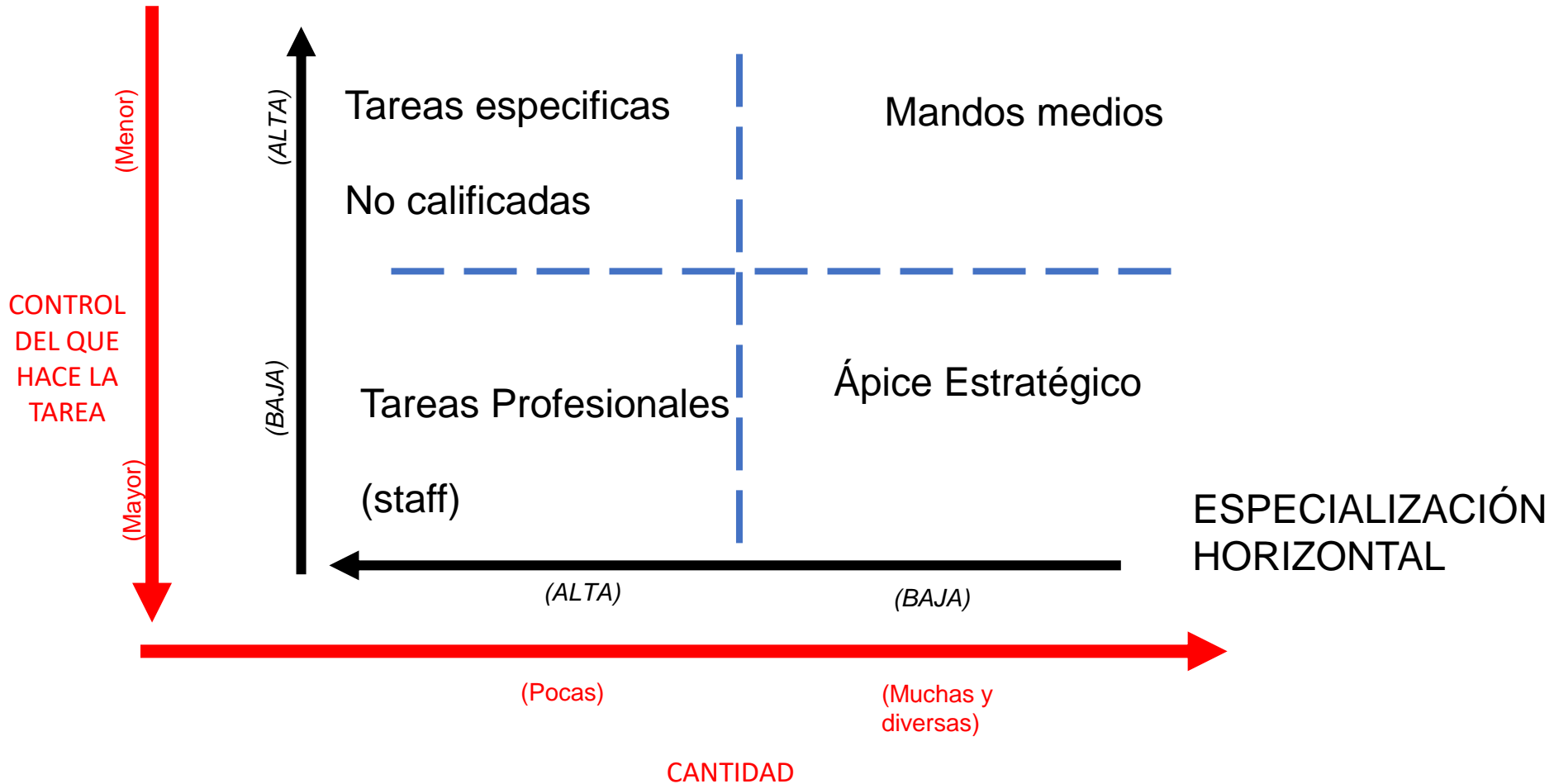
DECIDIR

Libertad de actuación sobre las tareas del puesto

- Menor libertad en la manera de realizar las tareas del puesto implica puestos más especializados en su dimensión vertical
- Mayor libertad en la manera de realizar las tareas del puesto implica puestos menos especializados en su dimensión vertical
- Cobertura de actividades que una persona realiza *de forma vertical* (planificación, ejecución, control).

Especialización de la tarea

ESPECIALIZACIÓN VERTICAL



2. Formalización del comportamiento

- ¿Cuanta libertad de acción tenes en tu puesto?
- Puesto (*Descripción del paso a paso del trabajo*)
- Flujo (*Instrucciones de un proceso*)
- Reglas (*puesto + flujo*)

Relación directa con la especialización

Formalización:



3. Capacitación y Adoctrinamiento

¿Cuánto sabes
Sobre el puesto o
Las habilidades
necesarias
Para
desarrollarlo?

¿Cuánto sabes sobre
Las normas de la
organización?

Capacitación

Interna

Externa

Capacitación: permite lograr la estandarización del conocimiento dentro de la organización. De esta manera, la Organización se caracteriza por tener los puestos cubiertos de acuerdo al conocimiento de las personas que los ocupan.

Adoctrinamiento

Proceso por el
que se
transmiten las
normas
organizacionales

Adoctrinamiento: permite que todos los miembros de la organización compartan una misma cultura organizacional y se desempeñen en base a la misma.



FORMALIZACIÓN

PREPARACIÓN



¿Cuál PARTE DE LA
ORGANIZACIÓN SE NECESITA
DESARROLLAR PARA
FORMALIZAR EL
COMPORTAMIENTO?

Descripción del puesto de trabajo

No hay una forma única,
pero para cada organización
hay que definir una forma única (protocolo)

Las cinco cuestiones básicas para el analista

1. ¿Qué hace el trabajador?
2. ¿Cómo lo hace?
3. ¿Con qué lo hace?
4. ¿Por qué lo hace?
5. ¿Quién lo hace?

Categorías de contenido de una descripción de puesto

<p>Identificación del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Título del puesto Estatus del puesto Código Título del supervisor inmediato Planta/División Departamento/Sección Nivel de rango Nivel retributivo <p>Misión del puesto</p> <p>Resumen del contenido del puesto</p> <p>Deberes del puesto</p> <p>Responsabilidad y autoridad</p> <p>Naturaleza y ámbito del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Situación en la organización Contactos internos y externos Requerimientos: técnicos, directivos, relaciones humanas Problemas clave Controles de libertad Supervisión ejercida Supervisión recibida 	<p>Obligaciones</p> <p>Conducta requerida para conseguir los objetivos</p> <p>Complejidad/Creatividad</p> <p>Productos con que se trata</p> <p>Especificaciones del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Educación Experiencia Conocimiento Esfuerzo Responsabilidad Condiciones de trabajo Demandas físicas Demandas mentales Habilidades/Capacidades Puntuaciones de tests Características físicas
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: Gael, S. (1991), «Job descriptions». En Gael, S. (ed), *The job analysis handbook for business, industry and government*. New York, John Wiley & Sons (traducido y reproducido con autorización de John Wiley & Sons, Inc. Reservados todos los derechos).

Marcos de referencia para la descripción

Centradas en los resultados

Ventajas

- Clarifican de los puestos sus roles y funciones.
- Establecen las responsabilidades de metas y objetivos.
- El rendimiento de cada trabajador puede ser comparado con unos estándares.
- Facilita feed-back

Inconvenientes

- dificultad para describir correctamente un puesto en estos términos
- Descripciones ambiguas

Orientadas al comportamiento

Ventajas

- Los ocupantes pueden tener una visión clara y exacta del rendimiento que se espera de ellos.
- Conocen con bastante detalle el nivel de cualificación requerido

Inconvenientes

- Cuando cambian las condiciones generales y/o específicas del puesto habrá que proceder a nuevas descripciones.
- Insuficientes para llevar a cabo²⁴ la clasificación y valoración de puestos

Recomendaciones para la descripción de puestos de trabajo (9.4)

1. Las afirmaciones deben contener tan sólo lo que hace el trabajador y nunca lo no debería hacer.
3. La descripción debe ser sencilla.
4. Evitar palabras ambiguas como «tal vez», «puede», «ocasionalmente», «pocas veces», ...
5. Evitar palabras que connoten opiniones del trabajador: «monótono», «aburrido», «interesante», «agradable», «muy complejo», etc.
6. Si se describe un puesto o una actividad, es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente.
9. Evítense los artículos y los adjetivos que no estén estrictamente justificados.
10. Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse estrictamente a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias.
11. Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto debe, mencionarse la denominación formal del puesto, nunca el nombre del ocupante ni expresiones del tipo «el puesto de al lado».

Próxima Entrega

PARTE 1: CONOCIÉNDOSE EN EL EQUIPO

- Seguir consigna

PARTE 2: DEFINICIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

- Cada grupo deberá presentar la descripción de un puesto de trabajo. Juntos revisan el protocolo y lo mejoran.
- Se aconseja en la medida que los grupos tengan 6 integrantes, cada integrante asuma roles diferentes.
 - ✓ El trabajador: describe su puesto de trabajo. Idealmente es alguien que está trabajando actualmente o trabajó hasta hace poco. En el caso que ningún integrante haya trabajado, encontrar alguien conocido que esté trabajando.
 - ✓ El consultor (analista externo): le hace preguntas completando el protocolo definido previamente. Usar las guías del capítulo y sus anexos. (2/3 asumen ese rol)
 - ✓ El analista interno: revisa la descripción final en función de las recomendaciones del texto (2/3 asumen ese rol)
- Subir el trabajo al campus virtual. Al cargarlo señalar que la actividad es la num. 1 y el nombre del grupo. Vencimiento: **Lunes 29 de marzo**