



IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE PUESTO Y MEDICIÓN DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO

Karen Mishel Loor Izquierdo

Estudiante de la Universidad Técnica de Babahoyo

karencita.loor@hotmail.com

Fabian Peñaherrera Larenas

Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo

mpenaherrera@utb.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Karen Mishel Loor Izquierdo y Fabian Peñaherrera Larenas (2018): "Importancia del diseño de puesto y medición del trabajo en las empresas del sector público", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (junio 2018). En línea:
[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/empresas-sector-publico.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/empresas-sector-publico.html)

RESUMEN

El objetivo de dirigir al personal es alcanzar la producción más elevada posible, pero sin sacrificar la calidad, el servicio o la capacidad de respuesta. El gerente de operaciones emplea las técnicas del diseño de puestos para estructurar el trabajo de modo que satisfaga las necesidades físicas y psicológicas del trabajador humano.

Los métodos para medir el trabajo se usan para establecer cuál es el medio más eficiente para desempeñar una tarea dada, así como para fijar normas razonables para su desempeño. Las personas se sienten motivadas por muchas cosas y la retribución monetaria es tan sólo una de ellas. Los gerentes de operaciones pueden estructurar estas retribuciones no sólo para que motiven de forma consistente un alto desempeño, sino también para que refuercen los aspectos más importantes del trabajo.

PALABRAS CLAVES:

Medición, estándares, puesto, trabajo, muestreo.

ABSTRACT:

The goal of directing staff is to achieve the highest possible production, but without sacrificing quality, service or responsiveness. The operations manager uses post design techniques to structure the work so that it meets the physical and psychological needs of the human worker.

Methods to measure work are used to establish the most efficient means to perform a given task, as well as to establish reasonable standards for their performance. People are motivated by many things and monetary retribution is just one of them. Operations managers can structure these rewards not only to consistently motivate high performance, but also to reinforce the most important aspects of the job.

KEY WORDS:

Measurement, standards, position, work, sampling.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata de la importancia del diseño de puestos y la medición del trabajo. En el cual se consideran características para que las compañías cultiven activamente sus recursos humanos por medio de una cuidadosa selección y capacitación de los empleados más idóneos y brillantes, desarrollando enfoques administrativos en el diseño de los puestos.

Según **(Paz & Gómez, 2013, pág. 04)** “El diseño del puesto define las tareas que constituyen un trabajo de un individuo o grupo. Un trabajo incluye varias tareas, una tarea consiste en un número e elementos, y un elemento está formado por micromovimientos”.

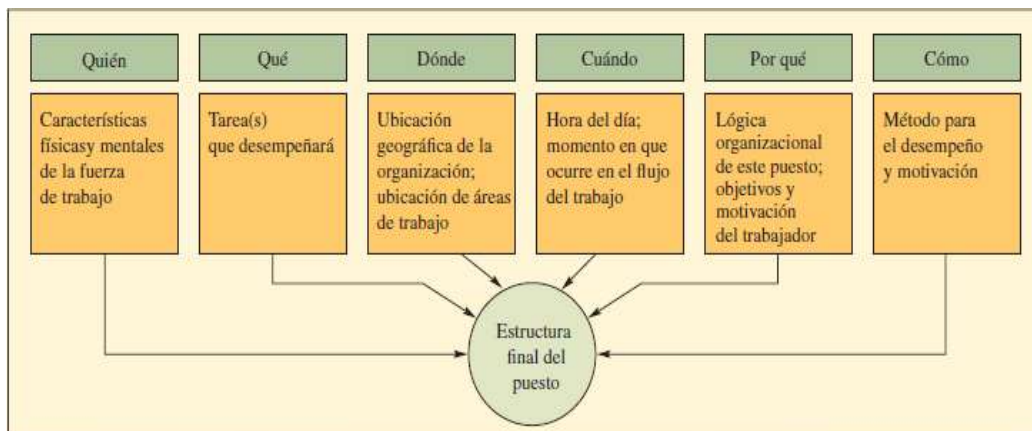


Figura 1: Decisiones del diseño del puesto

Fuente: (Chase, Jacobs, & Aquilano)

Según **(Mondy, R, & Wayne., 2010, pág. 93)** La descripción de puesto de trabajo son “documentos que brindan información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto”.

En resumen, un APT es un proceso de análisis a través del cual se identifican los requerimientos de los puestos: características, habilidades, conocimientos y competencias técnicas y personales que deben tener los empleados que vayan a desempeñar dichos puestos, así como las tareas, funciones y actividades a desempeñar en los mismos. (Serres Peris, 2014)

Aunque existen múltiples razones para realizar un APT¹⁵ –por ejemplo, en el caso de este trabajo, es necesario realizar un APT sobre el que basar el diseño del sistema de evaluación del desempeño–, normalmente los APT se llevan a cabo por alguna de las siguientes razones.**(Mondy, R, & Wayne., 2010, pág. 93)**

Desarrollo

No debemos ignorar que la motivación es un factor determinante en el comportamiento humano y cualquier sistema de trabajo no podría operar exitosamente si el factor humano no persigue el mismo interés y propósito de la organización. Por ésto, para lograr un mejor funcionamiento de un sistema de trabajo se deben implementar medidas que ayuden a la interacción del componente humano y los otros elementos, llámense estos últimos muebles, máquinas, herramientas, iluminación, ruido, etc. Si se presta atención a todos los aspectos del diseño de la estación de trabajo de manera que sean más seguras y agradables al usuario no sólo encontraremos que serán apreciadas por ellos sino que también disminuirá la resistencia al esfuerzo que deben desplegar para la ejecución de sus tareas. **(Parraga, 2001)**

Los procesos de selección:

Cuando seleccionamos a alguien lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantearnos qué técnicas vamos

a utilizar, qué pruebas vamos a pasar, cómo vamos a enfocar la entrevista, etc.) Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable. 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 eficaz. Y la pregunta que cabe plantearnos es: ¿Cómo reclutamos al personal, ¿cómo realizamos un proceso de selección si ni tan siquiera conocemos lo que el propio puesto impone a su ocupante? **(González, 2007)**

Medición del trabajo y estándares

El propósito fundamental de la medición del trabajo es establecer tiempos que sirvan de modelo para un trabajo. Estos estándares son necesarios por cuatro motivos:

1. Programar el trabajo y asignar la capacidad. Todos los enfoques de programación requieren que se estime la cantidad de tiempo que tomará desempeñar el trabajo programado.
2. Ofrecer una base objetiva para motivar a la fuerza de trabajo y para medir el desempeño de los trabajadores. Los estándares medidos tienen especial importancia cuando se emplean planes de incentivos basados en la cantidad de producto.
3. Presentar cotizaciones para nuevos contratos y evaluar el desempeño de los existentes. Preguntas como “¿Podremos hacerlo?” y “¿Cómo vamos?” presuponen la existencia de estándares.
4. Proporcionar puntos de referencia para las mejoras. Además de la evaluación interna, los equipos usan los puntos de referencia para comparar los estándares del trabajo en su compañía con los de puestos similares en otras organizaciones. **(Chase, Jacobs, & Aquilano, 2006, pág. 190)**

Estándares y medición del trabajo

La administración efectiva de la gente requiere del conocimiento de los estándares de trabajo. Los estándares de trabajo son la cantidad de tiempo requerido para llevar a cabo un trabajo. Cada empresa tiene sus estándares de trabajo aunque puedan variar los que se determinan por medio de métodos informales y los que se determinan por profesionales. **(Paz & Gómez, 2013, pág. 12)**

Técnicas para medir el trabajo:

La medición de actividades de mantenimiento es el proceso por el cual se establece un tiempo y un método estándar, o meta, que defina la cantidad y calidad de rendimiento que se espera de un trabajo asignado o de la duración del tiempo de alimentación de una máquina. **(Velasquez, 2010)**

Las principales técnicas que se utilizan en la medición del trabajo son las siguientes:

1. Estudio de tiempos con cronómetro.
2. Métodos de observación instantáneos (muestreo del trabajo).
3. Normas predeterminadas de tiempos-movimientos, (MTM, MODAPS).
4. Empleo de películas.
5. Síntesis de datos tipo.
6. Evaluación analítica. (experiencia personal). (Nieto Saldaña , 2011)

Estudio de tiempo

El Estudio de Tiempos es una técnica de medición del trabajo disponible para inspeccionar los tiempos y ritmos de trabajo proporcionados a los elementos de una tarea específica, realizada en contextos explícitos y para observar los datos a fin de indagar el tiempo solicitado para efectuar la tarea

Hoja de observación para un estudio de tiempos															
Identificación de la operación										Fecha					
Armar gráficas en blanco de 24" x 36"										10/9					
Tiempo inicial 9:26 Tiempo final: 9:32			Operario 109			Visto bueno <i>lgr</i>				Observador <i>lgr</i>					
1	Descripción de elementos y punto de quiebre	Ciclos										Resumen			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ΣT	T	ID	TN
1	Doblar y (tomar engrapadora)	.07	.07	.05	.07	.09	.06	.05	.08	.08	.06	.68	.07	.90	.06
2	Engrapado cinco veces (dejar engrapadora)	.07	.61	.14	.67	.24	.78	.33	.88	.47	.09				
3	Doblar e introducir alambre (dejar pinzas)	.16	.14	.14	.15	.16	.16	.14	.17	.14	.15	1.51	.15	1.05	.16
4	Hacer a un lado gráfica terminada (tomar siguiente hoja)	.23	.75	.28	.82	.40	.94	.47	.05	.61	.24				
5		.22	.25	.22	.25	.23	.23	.21	.26	.25	.24	2.36	.24	1.00	.24
6		.45	.00	.50	.07	.63	.17	.68	.31	.86	.48				
7		.09	.09	.10	.08	.09	.11	.12	.08	.17	.08	1.01	.10	.90	.09
8		.54	.09	.60	.15	.72	.28	.80	.39	.03	.56				
9															
10															
Tiempo normal del ciclo		0.55 + tolerancia (0.55 x 0.143) o 0.08 = Tiempo estándar 0.63 min/pieza.													

según una norma de ejecución preestablecida.

Figura 2: Hoja de observación para un estudio de tiempos
Fuente: (Chase, Jacobs, & Aquilano)

Muestreo del trabajo.

Ésta es una técnica de medición que se realiza al reunir una serie de observaciones instantáneas de cada uno de los miembros de un grupo de trabajadores de mantenimiento. Estas observaciones se clasifican en actividades tales como trabajo directo, recepción de instrucciones, transporte de material y demoras. La técnica se utiliza para establecer tolerancias en el retraso de los trabajos de mantenimiento y como un método rápido para determinar el desempeño del grupo. Esta técnica se utiliza en sitios de trabajo temporales, como los de las rondas de mantenimiento en las refinerías. La duración de la tarea es muy corta como para establecer estándares de trabajo. **(Velasquez, 2010)**

Comparación del muestreo del trabajo y el estudio de tiempos

El muestreo del trabajo tiene varias ventajas:

Un solo observador puede efectuar varios estudios de muestreo:

1. Del trabajo al mismo tiempo.
2. El observador no necesita ser un analista especializado a no ser que el propósito del estudio sea establecer un estándar del tiempo.
3. No se requieren aparatos para medir el tiempo.
4. El observador puede dedicar menos horas a estudiar el trabajo en un tiempo largo dentro del ciclo.
5. La duración del estudio es más largo y ello minimiza los efectos de las variaciones que se presentan en los periodos cortos.
6. El estudio se puede detener temporalmente en cualquier momento sin grandes repercusiones.
7. Dado que el muestreo del trabajo sólo requiere observaciones que duran unos instantes (efectuados dentro de un periodo más largo), el operario tiene menos posibilidad de influir en los resultados modificando su método de trabajo. **(Chase, Jacobs, & Aquilano, 2006, pág. 198)**

INFORMACIÓN	FUENTE DE LOS DATOS	DATOS DE UN DÍA
Total de tiempo invertido por el operario (tiempo trabajado y de descanso)	Sistema de nómina computarizado	480 min.
Número de piezas producidas	Departamento de Inspección	420 piezas
Porcentaje de tiempo trabajado	Muestreo del trabajo	85%
Porcentaje de tiempo de descanso	Muestreo del trabajo	15%
Índice promedio del desempeño	Muestreo del trabajo	110%
Total de tolerancias	Manual de estudio de tiempos de la compañía	15%

$$\text{Tiempo estándar por pieza} = \frac{\left(\frac{\text{Tiempo total en minutos}}{\text{Número total de piezas producidas}} \right) \times \left(\frac{\text{Proporción de tiempo trabajado}}{\text{Índice de desempeño}} \right) \times \left(\frac{1}{1 - \text{Tolerancias}} \right)}{1} = \left(\frac{480 \times 0.85 \times 1.10}{420} \right) \times \left(\frac{1}{1 - 0.15} \right) = 1.26 \text{ minutos}$$

Figura 3: Cómo obtener un estándar de tiempo utilizando muestreo del trabajo
Fuente: (Chase, Jacobs, & Aquilano)

CONCLUSIÓN

Podemos concluir que mediante el diseño del puesto de trabajo el encargado de recursos humanos, persigue alcanzar un conocimiento preciso y exhaustivo de los puestos de trabajo existentes en la empresa o bien definir aquellos puestos de nueva creación .

BIBLIOGRAFIA

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2006). *Administración de Operaciones Producción y cadena de suministros* (duodécima edición ed.). México : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de ISBN: 978-970-10-7027-7

González, L. Á. (2007). *area RH.com*. Obtenido de <http://www.areasrh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

Mondy, R, & Wayne. (2010). *Administración de recursos humanos* (11ª Edición ed.). Naucalpan de Juárez, México : Pearson Education. Obtenido de ISBN: 978-607-32-0203-9.

Nieto Saldaña , N. (24 de marzo de 2011). *Métodos y tiempos*. Obtenido de El estudio del trabajo para la productividad: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tiempos-el-estudio-del-trabajo-para-la-productividad/>

Parraga, M. d. (2001). Importancia del diseño de la estación de trabajo. *Industrial Data*. Lima- Perú.

Paz, R. C., & Gómez, D. G. (2013). *Diseño y Medición del puesto de trabajo*. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1609/1/04_medicion_puestos_trabajo.pdf

Serres Peris, M. A. (2014). Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/39907/TFG_Mar%C3%ADa%20Amparo%20Serres%20Peris_Dise%C3%B1o%20de%20un%20sistema%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20para%20una%20empresa%20de%20desarrollo%20de%20software%20de%20gesti%C3%B3n%20empres

Velasquez, N. Y. (30 de agosto de 2010). técnicas para la medición del trabajo . *tiempos y movimientos*. Obtenido de <http://tiemposymovimientosb2010.blogspot.com/2010/08/tecnicas-para-la-medicion-del-trabajo.html>