

2.3. Clasificación de los puestos.

La aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, de las que señalaremos algunas:

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h) Para fines contables y presupuestales.
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- l) Para efectos de planeación de recursos humanos. (Incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro.)
- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- ñ) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- o) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

Otro sistema es el que se muestra a continuación

1. Sistema de Jerarquización. El comité de evaluación elabora una jerarquía de las descripciones de los puestos de trabajo, de la más alta a la más baja, basándose en una valoración de conjunto de su importancia. Se clasifican los puestos de acuerdo a un factor general.

El método de jerarquía consta de varios pasos:

- Obtener información acerca de los puestos. Analizar el puesto creando descripciones para cada puesto que sirven de base para el orden jerárquico.

- Seleccionar a los cualificadores y los puestos que serán calificados. Muchas veces no es práctico establecer una sola clasificación de todos los puestos de una firma. El procedimiento común es clasificar los puestos por grupos. Esto elimina la necesidad de comparar en forma directa. Ej. Los puestos de fábrica con los de oficio.
- Seleccionar factores compensables. Sea cual sea el nº de factores que se elija es aconsejable explicar en forma minuciosa la definición del factor/es a los evaluadores de modo que sea consistente su evaluación de los puestos.
- Jerarquizar los puestos (establecer la jerarquía).
- Combinar las calificaciones. Normalmente distintos cualificadores clasifican de manera independiente a los puestos. Luego, el comité evaluador o el empleador sacará el promedio de estas calificaciones.

Ventajas: Este es el método más sencillo para evaluar puestos y también el más fácil.

Desventajas: La jerarquía no proporciona una medida para calibrar el valor de un empleo con relación a otro. El método de jerarquía suele ser más conveniente para organizaciones pequeñas que no pueden invertir el tiempo ni el dinero para desarrollar un sistema más elaborado.

2) Sistema de clasificación u ordenación en categorías. El comité otorga un nivel a cada descripción del puesto de trabajo sin utilizar un sistema de puntos. Un método muy sencillo y usado donde los puestos se concentran en grupos y a éstos se les llama claves si contienen puestos similares o categorías si contienen puestos con grado parecido de dificultades, pero por lo demás son distintas.

Existen varias formas de clasificar los puestos por categorías: preparar descripciones de clases (análogas a descripciones puestos) y colocar los puestos dentro de las clases, partiendo de equivalencia con estas descripciones. Otra es preparar un conjunto de reglas para clasificar cada clase. Luego establecer la categoría de los puestos con base en estas reglas.

3) Sistema de comparación de factores: una variación compleja, y pocas veces utilizada de los sistemas de puntuación y de categorías.

Implica decidir qué puestos contienen mayor cantidad de factores compensables que haya elegido. Es un refinamiento del método de jerarquía. En el método de jerarquía se considera que cada puesto es una entidad y se clasifican los puestos de acuerdo con algún factor general. En el caso de este método se clasifica cada puesto varias veces, una por cada factor compensable elegido.

Podría clasificar los puestos en función del factor compensable (habilidad). Luego las clasificaría en base a requisitos mentales y, así, sucesivamente. Después combinaría estas calificaciones para cada puesto, con el objeto de obtener una calificación numérica general para el puesto.

El procedimiento común es: elegir factores compensables y luego elaborar descripciones de las clases o categorías, describiendo cada clase en términos de cantidad o nivel de los factores compensables de los puestos. Con base a esos factores se escribe la definición de una categoría. A continuación el comité de evaluación repasa todas las descripciones de los puestos y clasifica cada una de ellos en su clase o categoría correspondiente.

Ventajas: todos los puestos quedan agrupados en clase.

Desventajas: dificultad de redactar descripciones de clases o categorías y necesidad de un buen juicio requerido para aplicarlas.

2.4. Los métodos de evaluación.

A fin de llevar a cabo el análisis, se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de recursos humanos, materiales y técnicos de los que se disponga. A continuación se proponen algunos de los pasos que se podrían seguir para este efecto.

Fijación de los objetivos:

Amplitud, enfoque, cobertura, etc, ya que dependiendo de los objetivos que se pretendan se podrá diseñar el análisis y en general toda la acción.

Establecimiento de un programa de acción:

Puede incluir la elaboración de una ruta crítica.

Fijación del presupuesto respectivo:

Determinación del método a utilizar. Por lo que se refiere a la recopilación de la información, esta se puede captar mediante diferentes formas.

1. Observación:

a) Introspección del trabajo. Este análisis lo hace el interesado; escribe un informe y lo presenta, para revisión, a su superior inmediato.

b) Observación natural. El analista observa a la persona en la forma en que esta realiza las actividades del puesto. No lleva registro alguno, ni efectúa anotaciones. Escribe después un informe. Tiene la desventaja de requerir mucho tiempo y ser subjetiva.

c) Observación controlada (método más riguroso de apreciación utilizando incluso mediciones). El analista lleva registros cuidadosos. Es más objetiva que la anterior, pero tiene la desventaja de requerir, al igual que aquella, mucho tiempo. Algunas labores corren el riesgo de no ser observadas: por ejemplo, un reporte que solo se prepare una vez al mes.

2. Cuestionarios:

a) De respuestas abiertas (no existen directrices para las respuestas). El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras. Tienen la desventaja de depender de la facilidad de expresión de quien ocupa el puesto. Difícil es aplicar con personal que cuenta con escasos estudios formales.

b) De elección forzosa (se ofrecen al entrevistado varias alternativas para su selección, cuando estas son pocas y fáciles de establecer. Por ejemplo:

En este puesto, uno pasa aproximadamente el 75% del tiempo:

- Sentado
- Caminando
- De pie, pero sin caminar

Sentándose y levantándose constantemente:

3. Entrevista:

a) Libre: No existe orden establecido ni directriz; se caracteriza por su espontaneidad.

b) Dirigid: Se eligen temas de antemano y sobre ellos se encauza la entrevista; no tiene la falta de directrices de la anterior.

c) Estandarizada: Normalmente se efectúa con base a un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para efectos de posteriores comparaciones.

Se pueden emplear combinaciones distintas de acuerdo con las características del estudio que se pretenda. Sin embargo parece que normalmente, al efectuarse los análisis de puestos, se utilizan cuestionarios para ser resueltos mediante entrevistas estandarizadas, mismos que van complementados con observaciones.

ENTRENAMIENTO DE LOS ANALISTAS.

Una vez definido el método a utilizar, es necesario familiarizar a los analistas con el mismo y definir quienes intervendrán para la obtención de la información, básicamente se ofrecerían dos alternativas:

a) analistas pertenecientes a la organización,

b) analistas externos.

En el primer caso, el analista que forma parte de la planta de la organización tiene como ventaja conocer ya la institución, sus problemas y sus elementos; por lo cual no afrontara ningún problema en establecer la comunicación necesaria.

Por otra parte, una desventaja consiste en que al convertirse en parte integrante" de la misma, puede integrarse a grupos que sienten simpatía o antipatía, preferencia o rechazo por otros, Lo

cual puede restar objetividad, que resulta muy necesaria para estos estudios. En el caso de analistas externos, estos requerirán un periodo extra para familiarizarse con la organización y su problemática, pero por otra parte podrán ser más objetivos en sus apreciaciones ya que resultan ajenos.

En adición, si son personas dedicadas a estas labores, tendrán otras experiencias aprovechables, aunque lógicamente el costo será mayor.

Podemos decir que todos los elementos que integran la organización participaran en una o en otra forma en la implementación del estudio. Es por ello que resulta absolutamente necesario contar con una buena actitud de directores, empleados, obreros y sindicato para el buen logro de los objetivos que se pretende cumplir en el establecimiento de los análisis de puestos. Si el personal no cuenta con la información ni ve las ventajas para sí y para la organización, puede entorpecer la realización de los análisis o, incluso, oponerse a ellos o hasta boicotearlos.

PARTICIPACION DEL NIVEL DE DIRECCIÓN.

Por la trascendencia del estudio, debe contarse con el total apoyo de la dirección; será necesario, pues, presentarle el proyecto plenamente definido, señalando las ventajas que pueden obtenerse de este y su carácter de inversión, más que el de gasto, así como sus alcances y limitaciones.

- De gerentes y jefes.

Del apoyo que den los jefes y gerentes dependerá en gran porcentaje el éxito del estudio; por esto es conveniente presentar el proyecto ante ellos, aclarar las dudas que surgieran y solicitar sus opiniones.

- Del personal.

Si el personal no está enterado de lo que se hará, es muy probable que surjan rumores, dadas las características del estudio, que pueden incluso llevarlo al fracaso; asimismo, debemos recordar que el análisis de puestos descansa básicamente en la información que se obtenga de quienes figuran como sus titulares. Si las respuestas no resultan espontaneas ni surgen en un clima propicio, los resultados, por tanto, no serán confiables y, así, el estudio carecería de valor. Por lo anterior, como parte del estudio, se debe incorporar al personal a una etapa de comunicación y motivación a fin de que esté enterado de todo lo concerniente a la actividad a desarrollar.

- Del sindicato.

Sin la anuencia del sindicato podría ser muy difícil que el estudio llegara a buen fin; por ello debe buscarse su participación con la que, incluso, puede influir favorablemente en el personal.

RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Esta parte forma el trabajo de campo, propiamente dicho, debiendo buscarse que el programa establecido se cumpla a plenitud en cuanto a citas, duración, etcétera.

Algunas recomendaciones para efectuar la entrevista:

- a) Preséntese, exponga brevemente el motivo de su visita, haciendo referencia a la información que por medio de la campana motivacional debió recibir el entrevistado.
- b) Préstese a contestar, o bien a ampliar los puntos que desee el entrevistado a fin de lograr su confianza y buen estado de ánimo
- c) Trate de seguir el orden de su cuestionario; sin embargo si considera que el cambiarlo ayuda a su resolución, hágalo así.
- d) Formule sus preguntas claramente; si es necesario, adecue la pregunta a su entrevistado, mientras no cambie el sentido de la misma.
- e) Ayude a entender la pregunta, pero nunca ayude a contestarla.
- f) No sugiera ningún tipo de respuesta, pues estaría dejando sin valor la información recibida.
- g) Cuando exista una pregunta abierta no anote la respuesta hasta que haya verificado que es precisamente lo que quiere decir el entrevistado.
- h) Escuche con atención y muestre interés por lo que conteste el entrevistado; aliéntelo.
- h) No haga exclamaciones, gestos, ni se ría de las respuestas que pudieran darle, pues estropearía el clima adecuado para la entrevista.
- i) Absténgase de hacer comentarios sobre el resultado del estudio, la valía del puesto, o bien hacer promesas sobre sus efectos.
- j) Asegúrese de que el entrevistado pueda verificar su descripción antes de dar por terminada la entrevista.
- k) No olvide que esta técnica se refiere al puesto, no a la persona que lo ocupara. Se trata de analizarlo separadamente de su titular, pues pudiera ser el adecuado o bien superarlo o resultar por arriba de sus posibilidades.