

2. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS.

2.1. Concepto de análisis de puestos.

Porque es importante el análisis de puestos, pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo este la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando, la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizaran por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero estas siempre concretaran dichas labores a nivel de cada puesto.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variaran en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones y, de ahí, diferenciaciones; es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe, pues, para apreciar los méritos de la persona titular del mismo, existen otras técnicas que veremos más adelante. La conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación.

Necesidad legal.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible". Asimismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos"

Las tres disposiciones señaladas requieren que se estipule con toda claridad y precisión cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado. A pesar de esto, es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose más bien de aspectos que regulen la relación, olvidando la esencia de esta; es decir, se atiende a posibles causas de conflicto, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.

Necesidad social.

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos que las 8 horas diarias que destina a ello constituyen un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etcétera, y que, por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si, por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva. Así urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de este con el trabajo a realizar.

Necesidades de eficiencia y productividad.

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

Como antes se mencionó, la existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan. Ejemplo de lo anterior lo podemos encontrar en lo expresado por el director de una empresa yugoslava, al rendir un informe sobre sus actividades:

Para llegar a nuestros objetivos, hay que establecer exactamente cuáles son las aptitudes que debe tener cada obrero para cada puesto de trabajo, y no como ocurrió antes: que cada puesto, incluso los de mayor responsabilidad, podían ser ocupados por ingenieros, técnicos, obreros calificados, e incluso trabajadores con baja aptitud. Si en los puestos de trabajo no tenemos hombres que respondan completamente a esa exigencia, podemos estar seguros de que dicha labor no será racional, sino que, incluso, puede causar perjuicios. Aquí no caben los compromisos, ya que están en cuestión los requerimientos, cosa que exige un determinado puesto de trabajo. Si no existe un hombre como el que hace falta, entonces hay que detener el trabajo en este sitio. Se bien que entre nosotros habrá tales casos, pero ello nos obligara a encontrar la persona que corresponda. No hay que plantear la cuestión de cuál será el manto de sus emolumentos, sino pensar que cada uno debe ser remunerado según merece.

Justamente porque no hemos hecho esto, porque no hemos recompensado ni suficiente ni justamente a nuestros hombres; porque no los hemos estimulado bastante, ellos han tornado sin entusiasmo sus obligaciones, su responsabilidad y su puesto. No hay que basarse aquí en ciertos clamores infundados ni aceptar el criterio de algunas personas e ir al igualitarismo.

El uso de un lenguaje técnico adecuado es necesario para cualquier profesional. La administración empieza a tener su propia terminología y conviene trabajar al respecto a fin de utilizar denominaciones aceptadas que faciliten la comunicación.

A continuación se presentan los términos más utilizados en esta técnica, sin pretender establecer definiciones rígidas y por tanto inoperantes en un medio de cambios constantes.

- Análisis.

Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. Así pues, el análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

- Descripción de puestos.

Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se puede presentar en forma genérica y analítica.

- Descripción genérica.

Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

- Descripción analítica.

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etcétera.

- Puesto.

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

- Categoría.

Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

- Requerimientos.

Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que el puesto; normalmente, estos se encuentran ordenados de acuerdo serie de factores.

- Denominación del puesto.

Termino con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.

- Clasificación de los puestos.

Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios; por ejemplo, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones (oficinistas, operarios) ; con su jerarquía (directores, ayudantes) ; con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados), etcétera.

- Ocupación.

Familia de puestos semejantes; por ejemplo, mecanógrafa, archivera, auxiliar de contabilidad, etcétera, se clasifican dentro de las "ocupaciones de oficina". El troquelador, el prensista, el fresador, etcétera, se clasifican dentro de "obreros", y así sucesivamente.

El Análisis del Puesto es el proceso de reunir, analizar y registrar información relativa a los puestos dentro de una organización. Dicha información se registra en lo que comúnmente se denomina Descripciones y Especificaciones del Puesto.

Pero antes de seguir con el desarrollo de este proceso, es necesario tener bien en claro qué significa tener un "puesto" o a los que algunos denominan también "cargo" dentro de una organización. Un puesto es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un puesto en el organigrama implica definir cuatro aspectos:

1. nivel jerárquico
2. área o departamento en que está localizado
3. superior jerárquico y,
4. los subordinados

La Descripción del Puesto se refiere a las tareas o funciones, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que la Especificación del Puesto se ocupa de los requisitos que el aspirante debería cumplir para ocupar ese cargo. Mientras la descripción del cargo presenta al contenido de manera impersonal, la especificación suministra la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo.

Generalmente, en las medianas y grandes empresas existe un Departamento de Personal que es el principal responsable del programa de análisis de puestos, pero en las empresas más pequeñas en las que no existe esta división en su estructura, puede ser un administrador o el dueño el que realice esta actividad. Lo que hay que tener siempre en cuenta es que aunque este proceso esté a

cargo de un departamento o de una sola persona, para que el programa tenga éxito deberá recibir la cooperación de los supervisores y subordinados del puesto, quienes serán los encargados de suministrar información sobre el mismo.

2.2. Concepto de diseño de puestos.

La descripción es un proceso que consiste en enumerar las tareas que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución y los objetivos del mismo.

1. Identificación del puesto: mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la empresa.

2. Sección de resumen del puesto o Establecimiento del puesto: sirve para proporcionar una visión general que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese puesto.

3. Sección de deberes del puesto: deben ser descriptos por declaraciones breves, en las que debe indicarse:

a) Lo que hace el trabajador

b) Cómo lo hace

c) Por qué lo hace

d) Herramientas y equipos utilizados, materiales empleados y procedimientos a seguir

LA ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS.

El análisis del cargo pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante.

El siguiente es un ejemplo de la estructura que podría tener una especificación de puestos:

REQUISITOS INTELECTUALES:

- Instrucción Básica
- Experiencia
- Adaptabilidad al puesto
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

REQUISITOS FISICOS.

a) Esfuerzo físico necesario: incluye la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, el tipo de esfuerzo y la duración en tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo.

b) Capacidad visual.

c) Destreza o habilidad: pueden tener que definirse en términos de cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe desempeñarse, o en términos de la puntuación mínima que debe ser alcanzada en ciertas pruebas.

d) Compleción física necesaria.

RESPONSABILIDADES IMPLICITAS.

Es práctica común, sumar los diferentes tipos de responsabilidades que el empleado puede requerir:

a) Supervisión de personal

b) Material, herramientas o equipos

c) Dinero, título o documentos

d) Contactos internos o externos

e) Información confidencial

CONDICIONES DE TRABAJO.

a) Ambiente de trabajo: se refiere al medio físico dentro del cual debe desempeñarse el puesto.

b) Riesgos: consiste en enumerar los riesgos que pudieran ocasionar daño físico. La especificación de los riesgos puede ayudar a asegurar que las personas asignadas a puestos peligrosos cuenten con las calificaciones mentales y físicas necesarias para desempeñar el trabajo en forma segura.

c) Beneficios: incluye:

- Capacitación
- Remuneración
- Carrera, etc.

Ambiente de trabajo.

Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. El análisis de cargos se refiere a estos factores de especificaciones, que pueden aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. Requisitos intelectuales: incluye los siguientes factores de especificaciones:

a) Instrucción básica: incluyen la educación formal mínima, cursos especiales o el entrenamiento técnico considerado necesario.

b) Experiencia: la mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos.

c) Requerimientos de conocimientos específicos: pueden incluir un conocimiento sobre ciertos asuntos particulares, que no pueden cubrirse con los requerimientos educacionales o la experiencia.

d) Adaptabilidad al cargo: habilidad requerida en un individuo para encajar en una situación particular y para trabajar armoniosamente con otros.

e) Iniciativa necesaria.

f) Aptitudes necesarias

2. Requisitos físicos:

a) Esfuerzo físico necesario: incluye la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, el tipo de esfuerzo y la duración en tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo.

b) Capacidad visual.

c) Destreza o habilidad: pueden tener que definirse en términos de cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe desempeñarse, o en términos de la puntuación mínima que debe ser alcanzada en ciertas pruebas.

d) Compleción física necesaria.

3. Responsabilidades implícitas: es práctica común, sumar los diferentes tipos de responsabilidades que el empleado puede requerir:

a) Supervisión de personal

b) Material, herramientas o equipos

c) Dinero, título o documentos

d) Contactos internos o externos

e) Información confidencial

4. Condiciones de trabajo:

a) Ambiente de trabajo: se refiere al medio físico dentro del cual debe desempeñarse el puesto.

b) Riesgos: consiste en enumerar los riesgos que pudieran ocasionar daño físico. La especificación de los riesgos puede ayudar a asegurar que las personas asignadas a puestos peligrosos cuenten con las calificaciones mentales y físicas necesarias para desempeñar el trabajo en forma segura.

c) Beneficios: incluye

- Capacitación
- Remuneración
- Carrera, etc.