

XI.- DESARROLLO

ANALISIS DE PUESTOS.

Porque deben precisarse las labores. La técnica conocida con el nombre de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las Empresas para organizar eficazmente los trabajos de estas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo.

a).- Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto, tal cosa les será utilísima pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen una sola vista de conjunto de los trabajos concretos.

b).- Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador conocen ciertamente las labores encomendadas y su vigilancia, pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

c).- Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para

METODOS DE ANALISIS DE PUESTOS.

Toda función de análisis exige un esfuerzo hacia la -
obtención de datos ó información pertinente al objeto de-
dicho análisis.

Los principales medios de obtención de datos son:

- 1.- La observación
- 2.- El cuestionario
- 3.- La entrevista
- 4.- Combinación.

Con estos métodos, los elementos que interesan descubrir
son las funciones y requisitos del puesto, así como su Depen-
dencia, suplementación o ascendencia para con otros puestos,-
para ello, se sigue lo que podríamos llamar " el proceso de -
análisis de puestos ".

PROCESO DE ANALISIS DE PUESTOS.

- 1.- Entrevista inicial con el supervisor inmediato al puesto.
- 2.- Entrevista con el ocupante del puesto.
- 3.- Recabar información, siguiendo cualquier método
 - a). de la ejecución del puesto.
 - b). de los materiales y el producto que ahí se maneja o elabora.

c).- De la maquinaria y equipo.

d).- Del medio ambiente

4.- Elaboración de un borrador de la descripción y especificación del puesto.

5.- Presentación del borrador al supervisor inmediato, para que la apruebe o sugiera modificaciones.

6.- Posibles rectificaciones o revisión del proceso analítico.

7.- Elaboración definitiva de la descripción y especificación del puesto.

Al llevar a cabo este proceso, se deberá emplear un método de obtención de datos que permita obtener los mejores resultados, por medio de la óptima utilización de recursos humanos, materiales y técnicos de los que se disponga.

1.- LA OBSERVACION.

Se trata de acudir al lugar de trabajo, donde el puesto se desempeña y observar de cerca y minuciosamente las labores que al trabajador realiza, el tiempo que se lleva, la calidad, - - precisión y rapidez requerida, al medio ambiente en que se desarrolla, etc., este método es lento, costoso y potencialmente menos preciso que otros métodos.

EL CUESTIONARIO.

Este procedimiento es una opción rápida y menos costosa, se elabora a partir de una lista de verificación de análisis - de empleos y permite que se estudien muchos empleos al mismo - tiempo y a bajo costo, aún sin embargo tenemos más de un inconveniente que limitan su empleo en análisis de puestos.

- 1.- Problema de redacción.
- 2.- Problema de la elaboración.

LA ENTREVISTA.

Existen tres tipos de entrevistas.

Libre.- No existe orden establecido ni directriz: Se caracteriza por su espontaneidad.

Dirigida.- Se eligen temas de antemano y sobre ellos se encausa la entrevista.

Estandarizado.- Normalmente se efectúa con base a un cuestionario en el que se establece con precisión las pautas a seguir para efectos de posteriores comparaciones.

En la entrevista cualquiera que sea, debemos de tener presente el hecho de que el trabajador habla su propio -- "idioma", su nivel intelectual será frecuentemente infe---rior al del analista, de tal manera que este debe de hacer un esfuerzo por colocarse en ese nivel, procurando usar -- sus propios términos y lenguaje rústico y sencillo, cual--quier palabra rebuscada o frase elegante, no hará más que confundir al trabajador o intimidarlo; en su última instancia, minar su iniciativa y cooperación.

LA COMBINACION.

Puesto que cada método tiene sus fallas con frecuencia los analistas se basan en las combinaciones, es decir, utilizan al mismo tiempo, dos o mas técnicas, se pueden emplear combinaciones distintas de acuerdo con las características del estudio que se pretenda.

Normalmente, se utiliza cuestionarios para ser resueltos mediante entrevistas estandarizadas, mismos que van complementadas con observaciones, las combinaciones pueden asegurar una elevada precisión con un costo mínimo.

REQUISITOS DE ESTILO.

CLARIDAD.- El uso de términos ambiguos, ésto es, que puedan entenderse en dos o más sentidos, dá lugar a confusiones.

SENCILLEZ.- También por razón de claridad debe emplearse un lenguaje accesible a todos.

CONCISION._ Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece también a la claridad.

PRECISION.- Es quizá la cualidad principal deben excluirse - en lo posible, los términos vagos que puedan entenderse con diversa amplitud por quienes usen - las descripciones, tales como poco, mucho, frecuente, largo, de gran responsabilidad, etc.

Requiere igualmente esta cualidad al empleo de expresiones cuantitativas, siempre que sea posible. Así mejor que decir "levanta grandes pesos " es decir, levanta pesos mayores de 100 Kg."

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.

- a).- Señala las lagunas que existen en la Organización del -
trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- b).- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c).- Es uno de las bases para un sistema técnico de ascensos
- d).- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de --
las labores.
- e).- Permite a los altos directivos discutir cualquier problema
de trabajo sobre bases firmes.
- f).- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad indus--
trial.
- g).- Facilita en general la mejor coordinación y organización
de las actividades de la Empresa.

Para los Supervisores.

- a).- Les da un conocimiento preciso y completo de las operacioo

nes encomendadas y su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

- b).- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c).- Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma en que debe de hacerlo.
- d).- Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos, cambios, métodos, -- etc.
- e).- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- f).- Impide que al cambiar mayordomo o supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

Para el trabajador.

- a).- Les hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- b).- Les señala con claridad sus responsabilidades.
- c).- Les ayuda a conocer si esta laborando bien.
- d).- Impide que en sus funciones invada el campo de otros.

- e).- Les señala sus fallas, aciertos y hacen que resalten - sus méritos y su colaboración.

Para el Personal.

- a).- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- b).- Proporciona los requisitos que deben investigarse al -- seleccionar el personal.
- c).- Permite colocar al trabajador en el puesto conforme a - sus aptitudes.
- d).- Ayuda a determinar con precisión la materia del adies-- tramiento y dar éste.
- e).- Permite calificar adecuadamente los méritos de los tra- bajadores.
- f).- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e - incentivos.

Terminología Básica.

A continuación se presentan los términos más utilizados- en esta técnica de análisis de puestos.

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 sirve 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 cronológica, etc.

Puesto.

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

Jerarquía.

Grado u orden que se le da a un puesto dentro de la orga-

nización.

Categoría.

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

Requerimientos.

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

Denominación del Puesto.

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

Clasificación de los Puestos.

Esta 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 (Director, Ayudantes) con características Jurídicas-

(de planta, temporales, de confianza, sindicalizados) -
etc.

Ocupación

Familia de puestos semejantes, por ejemplo, mecanografía archivista, auxiliar de contabilidad, etc., se clasifican dentro de las ocupaciones de Oficina, el troquelador, el prensista, el fresador, etc., se clasifican dentro de obreros y así sucesivamente.