CAPITULO I

NECESIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS

1. GENERALIDADES.

Toda empresa es, hablando con propiedad, una "empresa en marcha". Cuando enfocamos la empresa desde un punto de vista administrativo, llegamos necesariamente a la esencia de su actividad vital: El trabajo humano que ahí se desarrolla. Es esto, lo que responde por una "empresa en marcha", y no otros aspectos, por espectaculares que parezcan, como las operaciones mecánicas o fenómenos electroquímicos.

El problema administrativo de planear, organizar y dirigir un negocio, habrá de referirnos siempre al factor trabajo.

Se trata, consiguientemente, de satisfacer mediante energia humana (fisica o mental), la demanda total de trabajo que exige una empresa. Para esto, es necesario conocer, en primer lugar, el monto total de trabajo y, en segundo, dividirlo en porciones susceptibles de ser realizadas por una

persona. En otras palabras, acoplar el trabajo a los recursos humanos disponibles, a la vez que estos recursos se establecen también en atención al trabajo mismo. Ambos elementos constituyen un círculo, cuyo resultado final será una buena organización.

El trabajo total por desarrollar en una empresa, podemos entenderlo como un gran conjunto de funciones que deben ser realizadas por los trabajadores y empleados. El proceso de organización suele seguir un orden semejante al que a continuación señalamos. Reuniendo funciones de un mismo género, establecemos departamentos. Dentro de cada departamento pueden todavía reconocerse similitudes mayores que admitan una ulterior agrupación, y así surgen las secciones. Sin embargo, todavía no hemos llegado a una unidad de trabajo capaz de ser realizada por una sola persona, pues los conjuntos que hasta ahora tenemos requieren probablemente del concurso de varios individuos; no es sino al llegar al concepto de "puesto" que nos encontramos por primera vez frente a la idea del trabajo individual o tarea personal.

En organizaciones donde se tienen puestos variados y numerosos, en donde para una mejor operación ha tenido lugar la división de funciones, y en donde existen ejecutivos especializados en ciertas ramas que ayudan a otras a desempeñar su función principal, se hace necesario especificar con claridad el trabajo de cada miembro de la organización, desde el gerente hasta los obreros no calificados. En estas organizaciones, la falta de comunicación directa entre las

personas, tiene que ser substituida por la clarificación de los objetivos que persigue cada puesto y de las labores que se deben desempeñar en él, para que pueda haber un efectivo orden y encadenamiento de funciones.

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 quién lo ocupe, pues, para apreciar los méritos de la persona titular del mismo, existen otros métodos,por ejemplo, la Calificación de Méritos.

Una investigación sistemática tal, se denomina ANALISIS DE PUESTOS y, hacerla cuidadosamente, se está volviendo cada vez más importante, con el objeto de demostrar cuán relacionadas están la Descripción y Especificación de Puestos, que son desarrolladas posteriormente al Analisis de Puestos, con otras funciones propias de la organización.

2. NECESIDAD LEGAL.

La Ley no puede precisar los detalles de cada trabajo de los que se realizan a su amparo, porque son de un número casi indefinido y existen variaciones fundamentales,

aún en los del mismo tipo, de una empresa a otra.

La Ley Federal del Trabajo, en su Articulo 25 Fracción III, establece que deberá tenerse por escrito *"el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible"*. Asi mismo, el Articulo 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 Articulo 134, en su Fracción IV, marca como obligación de los trabajadores *" ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiado 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 careceria de base para regular entre contratante y contratado.

A pesar de esto, es frecuente encontrar Contratos de Trabajo, en los que se dá escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose más bien, de aspectos que regulen la relación o a posibles causas de conflicto y, se limitan ordinariamente, a consignar "nombres de puestos", en su tabulador, tratándose de los contratos colectivos, o en alguna cláusula de los individuales, dejando el contenido de las

mismas a la apreciación, a la costumbre, a la imaginación, etcétera.

Esta ausencia total de la determinación de las labores:

a) Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado;

b) Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo;

c) Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero;

d) Dá lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo;

e) Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones.

3. NECESIDAD SOCIAL.

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos, que las ocho 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 categoria de componente de la maquinaria productiva. Así, urge determianr el contenido de cada puesto, sus caracteristicas y los requerimientos deseables de quién vaya a ser su titular, a fín de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

4. NECESIDAD DE EFICIENCIA.

El Análisis de Puestos, responde a una urgente necesidad de las empresas: organizar eficazmente los trabajos de esta, ya que la eficiencia en el trabajo y la productividad son motivos de preocupación constante entre los administradores; es por ello que es indispensable conocer con toda precisión " lo que cada trabajador hace" y " las aptitudes que se requieren para hacerlo bien".

Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle, en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto. Los supervisores necesitan un instrumento, en el que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone. 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 hacerlas bien. Así mismo, cada departamento cumplirá mejor su función, estimulando la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.