

875202

7
24



UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

" EL ANALISIS DE PUESTOS Y SU IMPORTANCIA
PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y
EFICACIA EN LAS EMPRESAS "

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

Aracely Feria Presenda

Director de Tesis
C.P. MBA. RAMON RIOS E.

Revisor de Tesis
C.P. MARTHA G. CANUDAS LARA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I. VERACRUZ, VER.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

**"EL ANALISIS DE PUESTOS Y SU IMPORTANCIA PARA AUMENTAR LOS
NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA EN LA EMPRESAS"**

T E S I S

que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presenta

Aracely Feria Presenda

Director de Tesis

C.P. MBA. RAMON RIOS E.

Revisor de Tesis

C.P. MARTHA G. CANUDAS LARA

H. Veracruz, Ver.

1996

A mis padres:

*Jacobo Fera Vázquez
Crisanta Presenda Meza*

*Con agradecimiento y cariño, por los
esfuerzos realizados para que yo lograra
terminar mi carrera profesional.*

A mis hermanos:

Obdulia

Jacobo

*Como una muestra de
cariño, por brindarme
siempre su apoyo moral.*

A Melissa, con cariño.

A mis abuelitos:

*Reyes (Q.E.P.D.) Y Celsa
Gumerindo y Lucila (Q.E.P.D.)
Con cariño.*

A mis tias:

Tere y Bernarda

*Por el cariño que siempre
me brindan.*

A mis primos y primos:

*Jesus, Teresita, Yessica, Cristina,
Joaquín, Lorena, Elsa y Reyes.*

A la Universidad Villa Rica:

*Con respeto y agradecimiento por los
conocimientos en ella adquiridos.*

A mis maestros:

*Por las enseñanzas
impartidas, durante mis
años de estudio.*

A mi asesor de tesis:

C.P. Ramón Ríos E.

*Por su apoyo y ayuda en la
elaboración de esta.*

*Doy gracias a las siguientes personas,
por haberme apoyado en la elaboración
de este trabajo de tesis:*

*G. Alejandro Alvarado Rebolledo
Victor Leonel López Gómez
René Iván Ibarra Robles*

Índice

	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo I Metodología de la Investigación	
1.1.-Planteamiento del problema.....	3
1.2.-Justificación de la Investigación.....	5
1.3.-Objetivo.....	6
1.4.-Hipótesis.....	7
1.5.-Diseño de la Investigación.....	8
Capítulo II Marco Teórico referente al Análisis de Puestos	
2.1. La organización del trabajo y de los puestos.....	23
2.1.1 Naturaleza e importancia del trabajo.....	24
2.1.2 La función del trabajo en la organización.....	25
2.1.2.1 El puesto y sus funciones.....	26
2.1.2.2 El puesto y la administración de personal.....	27
2.1.2.3 Relaciones del puesto con el papel y el status...28	
2.1.3 El papel del trabajo para los empleados.....	28
2.1.3.1 Satisfacción en el trabajo.....	29
2.1.3.2 El rol está determinado por el puesto.....	29
2.1.3.3 Status derivado del puesto.....	30

2.1.4	Diseño del puesto.....	30
2.1.4.1	Consideraciones humanas.....	32
2.1.4.2	Dinámica del diseño de puestos.....	33
2.1.4.3	Información sobre el puesto.....	34
2.1.4.4	Usos y fuentes de la información del puesto.....	35
2.1.4.5	Fuentes de la información del puesto.....	37
2.1.4.6	Análisis funcional del puesto.....	38
2.1.4.7	Limitaciones de la información del puesto.....	39
2.2.	Los recursos humanos y el Análisis de Puestos.....	42
2.2.1	Necesidades de eficiencia y productividad.....	42
2.2.2	Papel del departamento de personal.....	43
2.2.3	Definición de la calidad del entorno laboral.....	44
2.2.4	Mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados.....	45
2.3.	La organización y los recursos humanos.....	46
2.3.1	Definición de organizar.....	46
2.3.2	La importancia de organizar.....	46
2.3.3	El proceso de organización.....	47
2.3.4	La división organizacional: El departamento.....	47
2.3.5	Niveles organizacionales.....	48
2.3.6	La estructura y el proceso organizacional.....	48
2.3.6.1	La responsabilidad.....	49
2.3.6.2	La autoridad.....	51

2.3.6.3 Tipos de Autoridad	52
2.3.7 Definición de Recursos humanos apropiados.....	53
2.3.7.1 Reclutamiento.....	54
2.3.7.2 Conocimiento del puesto.....	55
2.3.7.3 Conocimiento de las fuentes de recursos humanos.....	55
2.3.7.4 Selección.....	56
2.3.7.5 Adiestramiento.....	57
2.3.7.6 Evaluación del desempeño.....	57
2.4 La técnica y el Análisis de Puestos en la organización.....	60
2.4.1 Definición de integración de personal.....	60
2.4.2 Requerimientos y diseño del puesto.....	60
2.4.2.1 Identificación de los requerimientos del puesto.....	61
2.4.2.2 Diseño del puesto.....	63
2.4.2.3 Factores que influyen sobre el diseño del puesto.....	65
2.4.3 La necesidad del Análisis de Puestos.....	66
2.4.3.1 Dificultades en la determinación de labores.....	67
2.4.3.2 Sus beneficios.....	70
Capítulo III Análisis y Evaluación de los resultados	
3.1. Análisis y Evaluación de la información por pregunta.....	73

3.2. Análisis y Evaluación de la información por variable.....	94
3.3. Conclusión General de la Investigación.....	110
Bibliografía.....	114

Introducción

El presente trabajo se realiza sobre la técnica de Análisis de Puestos, teniendo por objetivo destacar la importancia que esta tiene para aumentar los niveles de eficacia y productividad en las empresas, así como las relaciones que existen entre los diversos elementos de las organizaciones y su medio circundante, a fin de estar consciente que las organizaciones constituyen unidades integrales dentro de las cuáles cualquier cambio afecta a la estructura misma y a su medio en conjunto.

Si alguna de las técnicas de la administración es de utilidad, ésta es el Análisis de Puestos. Se utiliza como instrumento indispensable para todo lo que implique el estudio del trabajo, ya que para la mejor distribución de las actividades, es base para la aplicación de las técnicas de la administración de sueldos y salarios y lo que se refiere al reclutamiento, selección y desarrollo de personal.

Como primer término describimos el planteamiento del problema en una organización, así como también su justificación, objetivo e hipótesis, respecto a la importancia de la aplicación de la técnica de Análisis de Puestos.

En el capítulo dos se expone un marco teórico referente al Análisis de Puestos en las organizaciones.

En el capítulo tres se hace referencia al diseño de la investigación que se realizó para la obtención de los datos que nos indicara si se utiliza la técnica de Análisis de Puestos en el departamento y asimismo los resultados que se obtuvieron y la interpretación de estos.

En la parte final se muestra la conclusión a que se llegó del resultado de la investigación y se hacen los comentarios referentes a la importancia de la aplicación de esta técnica para la obtención de mejoras en el trabajo y aumentar los niveles de productividad en la empresas.

CAPITULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1.-Planteamiento del Problema

El Análisis de Puestos y su importancia para aumentar los niveles de productividad y eficacia en las empresas.

La necesidad de eficiencia y productividad en una empresa hacen necesario, una definición y estructuración detallada de los puestos para el mejor desempeño de las funciones que se realizan.

En la empresa de Pemex Exploración y Producción, específicamente en el Departamento de Adquisiciones y Almacenes del Distrito Veracruz, existen puestos de trabajo que aunque tienen establecidas sus actividades principales, no existe una definición y estructuración detallada de las funciones que ahí se realizan.

Es importante sin embargo que existan en forma escrita las actividades detalladas que se realizan, porque cuando por alguna razón la persona que ocupa un puesto en forma definitiva se ausenta por vacaciones, permisos incapacidad, cursos, etc., la persona que va a ocupar el puesto, puede contar con el procedimiento del trabajo que ahí se realiza.

Lograr un entorno laboral de alto nivel requiere que los puestos estén bien diseñados. Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permite establecer comparaciones y, de ahí, diferenciaciones, es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Cuando todo esto no está bien delineado, las personas carecen de poca motivación ya que no pueden tomar decisiones, y si las toman no pueden tener la seguridad de si van por el camino correcto o no, ya que no existe una guía que se los indique, lo que puede dar como resultado que los empleados experimenten algunas inconformidades en su trabajo. Estos desagrados, sin tener en cuenta si se expresan o no, afectan la productividad.

La inconformidad relacionada con el trabajo, frecuentemente sucede a causa del fracaso de los empleados al no poder hacer su trabajo satisfactoriamente. Los empleados están colocados en un trabajo que no les agrada o que carecen de orientación adecuada de entrenamiento o de supervisión.

Esta ausencia total de determinación de labores engendra desconocimiento que supone cada trabajo, lo que produce como efecto, hacer difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del trabajador, facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones, lo que causa realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empíricos y, por lo mismo,

lleno de defectos, y lo mas importante, entorpece la planeación y el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

1.2.-Justificación de la Investigación

La aplicación de esta técnica es importante, ya que la persona que ocupa un determinado puesto en una empresa tendrá que conocer detalladamente las funciones y actividades que se realizan a fin de desempeñar adecuadamente las funciones y cumplir con las metas que se han fijado, y así cumplir con los objetivos que persigue la organización.

El Análisis de Puestos habilita al empleado a comprender mejor los deberes y responsabilidades de su cargo y lo que se espera de él.

Nada puede ser mas frustrante o desmoralizador para un empleado, que desconocer la exacta naturaleza de sus deberes y relaciones con otros.

Suministra datos importantes que pueden usarse para equilibrar la distribución de la carga de trabajo de los empleados.

La presencia de información, relativa a los requisitos del cargo que pueden ayudar a proporcionar a cada empleado una guía de autodesarrollo, ya sea en el presente o para cargos futuros.

Debe destacarse que las funciones de diseño de puesto repercutirán en toda la organización.

Es por eso que es de capital importancia que el individuo, así como toda la organización sepa cuáles son los objetivos que la empresa persigue y así encauzar debidamente las actividades que realizarán, esto con el fin de que tanto la empresa como los individuos trabajen conjuntamente.

Esta ausencia total de determinación de labores engendra desconocimiento que supone cada trabajo, lo que produce como efecto, hacer difícil el exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero, facilita que se eludan responsabilidades, o que exista fuga de obligaciones y obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empíricos y, por lo mismo, llenos de defectos, y lo más importante, entorpece la planeación y el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

1.3.-Objetivo

Establecer a través de la Técnica de Análisis de Puestos, las funciones y actividades que se realizarán en cada puesto de trabajo, a fin de hacer una

definición y estructuración detallada de cada uno de ellos, y así poder cumplir con los objetivos para los cuáles han sido creados.

1.4.-Hipótesis

La falta de aplicación de la Técnica de Análisis de Puestos en las Empresas, impide conocer cuales son las actividades específicas que se realizan en cada puesto, provocando incertidumbre, ineficacia y falta de productividad a la misma.

1.5.-Diseño de la Investigación

Variables Nominales

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.

Puesto:

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

Actividades:

Las destinadas a ayudar a que un grupo logre sus objetivos. Facultad de obrar, diligencia, eficacia, prontitud en obrar. Conjunto de tareas u operaciones propias de una entidad o de una persona.

Funciones:

Acción característica o propósito especial, relación entre un elemento de un conjunto y uno o varios elementos de otros.

Requerimientos:

Acción de requerir, solicitar, pretender.

Perfil:

Contorno aparente de las cosas vistas de lado, corte o sección. Postura en que se deja ver sino una sola de las dos mitades laterales del cuerpo.

Incertidumbre:

Falta de conocimiento seguro y claro de alguna cosa, duda.

Productividad:

Facultad de producir, calidad de lo que es productivo. Incremento simultáneo de la producción y del rendimiento debido a la modernización del material y a la mejora de los métodos de trabajo.

Variables Operacionales

Análisis de puesto:

El Análisis de Puestos, es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizarán en el mismo, los requisitos, conocimientos, experiencias, habilidades, ,etc. que debe satisfacer la persona que va a desempeñar con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Puesto de Trabajo:

Definición de las tareas propias en cada puesto de trabajo. Existe una definición del puesto de trabajo para cada tarea a realizar en una empresa.

Actividades a realizar en un puesto:

Son las actividades específicas de cada puesto inherentes a el. Valoración que realiza el gerente del grado en que los miembros de la organización, asigna a cada puesto a los miembros de una organización para funcionar como un todo.

Funciones que se realizarán en cada puesto:

Son las tareas específicas, condiciones, retribución, etc. que se realizan en cada puesto de trabajo, suele incluir una valoración sobre las cualidades personales necesarias para el desempeño del trabajo en cuestión.

Requerimientos necesarios para desempeñar un puesto:

Son los requisitos mínimos que debe tener determinada persona para poder realizar las actividades propias de un puesto, que se necesita para así cumplir con los objetivos que se ha fijado la empresa, estos normalmente se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

Perfil del puesto:

Características individuales que se requieren en un puesto para poder cumplir con las actividades que se derivan de él.

Incertidumbre sobre las actividades a realizar en un puesto:

Se dice que hay incertidumbre cuando no se tiene la certeza de las actividades que se realizan en cada puesto, y por lo tanto no se asume toda la responsabilidad, ya que no se está consciente de los deberes y responsabilidades a que se encuentra sujeto.

Productividad en las empresas:

La productividad en las empresas se refiere al trabajo que se realiza, el cual cumple con los objetivos de calidad y rendimiento adecuados.

Escala de Evaluación

Con el propósito de obtener información sobre la organización de los puestos en Pemex Exploración y Producción en el departamento de Adquisiciones y Almacenes Distrito Veracruz, se aplicó un cuestionario el cuál consta de 20 preguntas, cada pregunta ofrece 3 opciones para contestar, las cuales tienen un valor del 1 al 3, como a continuación se indica:

SI= 1

NO= 3

PARCIALMENTE= 2

En el departamento de Adquisiciones existen diferentes puestos, el cuestionario se aplicó a una muestra de 20 personas, las cuales están integradas por diferentes puestos y niveles dentro de la estructura del departamento, como son: Profesionistas, Técnicos y Auxiliares.

A continuación se muestran cada una de las preguntas del cuestionario, con su respectiva gráfica de acuerdo a la escala de valores y posteriormente su análisis individual.

CUESTIONARIO

Conteste el siguiente cuestionario y cerciórese de haber contestado todos los puntos.

Por favor sea sincero al contestar las preguntas.

Marque con una X lo apropiado a cada caso.

Nombre: _____

Puesto: _____

1.-Sabe usted cuál es el objetivo de la empresa en la que usted trabaja?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

2.-Conoce usted la ubicación del puesto que ocupa dentro del departamento en el cual labora?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

3.-Tiene usted definido cuales son las líneas de autoridad que debe seguir, es decir de quien recibe ordenes?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

4.-Conoce usted el objetivo principal del puesto que ocupa actualmente?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

5.-Conoce usted detalladamente las funciones que se realizan en su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

6.-Existe un procedimiento que le indique como ejecutar su trabajo?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

7.-Conoce usted cuales son las tareas diarias, periódicas y eventuales que se realizan en el puesto que actualmente ocupa?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

8.-Sabe usted si existe algún reglamento para poder efectuar sus labores?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

9.-Las funciones que desempeña usted actualmente son acordes al puesto que ocupa o para el cual fue contratado?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

10.-Considera usted, que esta colocado en el puesto mas acorde con sus aptitudes?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

11.-Existe un requerimiento profesional para desempeñar el puesto que actualmente ocupa?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

12.-El puesto que desempeña actualmente requiere de alguna habilidad específica para poder realizar sus actividades?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

13.-Existe un manual de organización en su empresa?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

14.-Cumple usted con el nivel académico requerido para desempeñar el puesto?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

15.-Conoce usted los lineamientos o reglas que se derivan del puesto que ocupa?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

16.-Existe una descripción del puesto que le permita conocer con detalle las actividades que realiza?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

17.-Está usted consciente de los deberes y responsabilidades a los que se encuentra sujeto?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

18.-Les proporcionan capacitación para mejorar los métodos de trabajo?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

19.-Considera usted que tener definidas sus labores le ayuda a realizar mejor sus actividades?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

20.-Considera usted que los métodos de trabajo con los cuáles ha estado trabajando actualmente cumplen con los niveles de eficacia y productividad que se espera del puesto que ocupa actualmente?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

Estructura del cuestionario por variable

Variables	Preguntas
Análisis de Puesto	1, 2, 3
Puesto de trabajo	4, 5, 6
Actividades a realizar en un puesto	7, 8
Funciones que se realizan en cada puesto	9, 10
Requerimientos para desempeñar un puesto	11, 12, 13
Perfil del puesto	14, 15, 16
Incertidumbre sobre las actividades a realizar en un puesto	17, 18, 19
Productividad en una empresa	20

CUESTIONARIO

Conteste el siguiente cuestionario y cerciórese de haber contestado todos los puntos.

Por favor sea sincero al contestar las preguntas.

Marque con una X lo apropiado a cada caso.

Nombre: _____

Puesto: _____

Mide la variable:

Análisis de Puesto

1.-Sabe usted cuál es el objetivo de la empresa en la que usted trabaja?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

2.-Conoce usted la ubicación del puesto que ocupa dentro del departamento en el cual labora?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

3.-Tiene usted definido cuales son las líneas de autoridad que debe seguir, es decir de quien recibe ordenes?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

Mide la variable:

Puesto de trabajo

4.-Conoce usted el objetivo principal del puesto que ocupa actualmente?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

5.-Conoce usted detalladamente las funciones que se realizan en su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

6.-Existe un procedimiento que le indique como ejecutar su trabajo?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

Mide la variable:

Actividades a realizar en un puesto

7.-Conoce usted cuales son las tareas diarias, periódicas y eventuales que se realizan en el puesto que actualmente ocupa?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

8.-Sabe usted si existe algún reglamento para poder efectuar sus labores?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

Mide la variable

Funciones que se realizan en cada puesto

9.-Las funciones que desempeña usted actualmente son acordes al puesto que ocupa o para el cual fue contratado?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

10.-Considera usted, que esta colocado en el puesto mas acorde con sus aptitudes?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

Mide la variable

Requerimientos para desempeñar un puesto

11.-Existe un requerimiento profesional para desempeñar el puesto que actualmente ocupa?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

12.-El puesto que desempeña actualmente requiere de alguna habilidad especifica para poder realizar sus actividades?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

13.-Existe un manual de organización en su empresa?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

Mide la variable

Perfil del puesto

14.-Cumple usted con el nivel académico requerido para desempeñar el puesto?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

15.-Conoce usted los lineamientos o reglas que se derivan del puesto que ocupa?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

16.-Existe una descripción del puesto que le permita conocer con detalle las actividades que realiza?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

Mide la variable

Incertidumbre sobre las actividades a realizar en un puesto

17.-Está usted consciente de los deberes y responsabilidades a los que se encuentra sujeto?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

18.-Les proporcionan capacitación para mejorar los métodos de trabajo?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

19.-Considera usted que tener definidas sus labores le ayuda a realizar mejor sus actividades?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

Mide la variable

Productividad en una empresa

20.-Considera usted que los métodos de trabajo con los cuáles ha estado trabajando actualmente cumplen con los niveles de eficacia y productividad que se espera del puesto que ocupa actualmente?

SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENTE AL ANALISIS DE PUESTOS

2.1. LA ORGANIZACION DEL TRABAJO Y DE LOS PUESTOS

Para que se obtenga un nivel de eficiencia y satisfacción apropiado en cualquier tipo de empresa o institución, el trabajo que se va a ejecutar debe ser organizado en puestos, en tal forma que pueda desempeñarse con efectividad. Los puestos así creados no solo sirven para establecer las obligaciones, las responsabilidades y las relaciones interpersonales de los empleados que van a desempeñar cada puesto, sino que también proporcionan la base sobre la cual pueda ser medido su desempeño. El trabajo, cuando es organizado y estructurado en forma efectiva en puestos, también proporciona a los empleados que son asignados a ellos los medios para entender, con mas claridad, lo que se espera de ello en forma de productividad y cooperación.

En los últimos años se ha dado más reconocimiento tanto a las consideraciones humanas como técnicas para determinar la mejor forma de organizar el trabajo y el puesto. Si bien la eficiencia es uno de los objetivos principales, las investigaciones indican que ésta es más probable de lograr si el trabajo se organiza de manera que se tomen en cuenta las características y capacidades humanas, así como las satisfacciones que los individuos puedan buscar en sus empleos.

La organización efectiva de cada puesto debe capacitar al empleado a estar consciente de los deberes, responsabilidades y autoridad que entrefie. Así pues,

debe reunirse y comunicarse la información formal relativa a estos requisitos a cada uno de los empleados, de manera que pueda aprenderlos y entenderlos plenamente. Esta información sobre el puesto también ayuda a la gerencia a seleccionar y a colocar a las personas en aquellos puestos para los cuales estén mejor calificados para desempeñarlos. También pueden proporcionarles una base objetiva sobre la cual puedan tomarse decisiones tales como las que comprenden la colocación, retención, promoción y remuneración de los trabajadores.

2.1.1 NATURALEZA E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

Si se desea alcanzar los objetivos, debe ejecutarse una amplia variedad de trabajos en cualquier organización. Estas actividades pueden variar desde barrer las áreas de trabajo, archivar documentos, ensamblar partes o inventar nuevos productos, hasta tomar decisiones gerenciales vitales que afecten la supervivencia de la organización. Sólo mediante la ejecución de tales actividades puede desarrollar sus funciones la organización y sus empleados pueden satisfacer sus diversas necesidades personales. Sólo mediante las actividades de trabajo, además, pueden ser producidos los artículos y servicios requeridos por la sociedad, así como ser generado el dinero necesario para adquirirlos.

2.1.2 LA FUNCION DEL TRABAJO EN LA ORGANIZACION

Aun cuando el trabajo pueda ser procesado por computadoras, mecanizado o automatizado, siempre existirán tareas que puedan ser ejecutadas con más eficiencia y economía por personas que por máquinas. En algunos casos, la razón puede deberse al hecho de que el costo del equipo requerido para reemplazar a los trabajadores excede al costo de emplear a las personas para ejecutar el trabajo. Asimismo, en algunos casos, las personas pueden ser preferibles a las máquinas ya que permiten mayor flexibilidad de operación. Con frecuencia es posible reasignar o volver a entrenar a las personas para que ejecuten otro trabajo, en tanto que puede ser en extremo costoso o incluso imposible convertir a las máquinas para que lo hagan. Además, a pesar de los adelantos tecnológicos, hay ciertas actividades que todavía pueden ser ejecutadas mejor por el hombre que por las máquinas, lo mismo que hay también otras actividades que son desempeñadas mejor por máquinas que por hombres. Por lo tanto, normalmente sería deseable usar empleados para hacer el trabajo que implique actividades en las cuales el hombre tiene ventaja sobre las máquinas, siempre que esto no sea en detrimento de su bienestar.

La enajenación en el trabajo. Los empleados que no están satisfechos con su trabajo pueden enajenarse con respecto a él y a la organización en general. La enajenación es una condición en la cual el empleado tiene poco o ningún sentimiento de identificación con su trabajo, con la organización o con la

sociedad.¹ Es una condición que también puede presentarse entre ciertos grupos de individuos, en especial entre quienes creen que se ven privados de la oportunidad de formar parte en nuestras instituciones sociales o influir en la forma en que éstas operan. La enajenación hacia su trabajo puede ser causa de que un individuo busque otro empleo y, sin duda, es una de las razones de una rotación elevada entre los jóvenes en los años inmediatamente posteriores a su graduación. Esto también es una de las razones por las cuales algunos graduados universitarios prefieren esquivar los puestos a nivel profesional y convertirse en carteros, operadores de camión, empleados de restaurantes o marginados de la sociedad en general.

2.1.2.1 El puesto y sus funciones

En una organización, el trabajo debe dividirse en unidades o tareas manejables que puedan ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas. La unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran estas tareas es el *puesto*. Como asignación de trabajo está separado y diferenciado de otros puestos en la organización.

Si la carga de trabajo de un puesto en particular es lo bastante pesada, se puede requerir más de un empleado para desempeñarlo. Tendrían que crearse puestos separados, comprendiendo cada uno de ellos las obligaciones y los deberes de esta posición, a los cuales se asignarían empleados adicionales. En

¹ Chruden/Sherman, Administración de Personal, (Editorial Cecsca)

consecuencia, una posición constituye el puesto o porción de éste que es desempeñado por un empleado individual. Antes de la contratación de un empleado, debe presupuestarse para él una posición que implique un puesto en particular. El número de las posiciones que haya sido presupuestada en la estructura de la organización determina el número de individuos que puedan ser empleados, en virtud de que cada uno de ellos deberá ocupar una posición por separado en la estructura.

2.1.2.2 El Puesto y la Administración de Personal

El puesto sirve para definir no sólo las actividades de la organización que va a desempeñar un empleado, sino también la relación de estas actividades con las ejecutadas por otros trabajadores para el logro de los objetivos de la organización. Proporciona los medios para dividir y asignar la autoridad y responsabilidad que deba ser ejercida por quienes ocupen los puestos. También establece las bases para la selección y entrenamiento de los empleados para evaluar su desempeño y para determinar su sueldo.

El puesto y sus exigencias son de importancia para la administración de personal, ya que la forma en que se organicen puede tener mucho que ver con la efectividad con la cual estas actividades se ejecuten y controlen. La forma en la cual se organizan las actividades de un puesto también puede tener importancia en la creación y solución de problemas de disciplina y quejas.

La causa de la eficiencia en el puesto en ocasiones puede deberse en mucho a la forma que este organizado este en cuanto al calibre de desempeño del empleado. Si las actividades de un puesto no están organizadas con propiedad, esta situación puede dar como resultado confusión, conflictos interpersonales y frustración, y puede ser causa de descontento entre los empleados y de problemas para la gerencia.

2.1.2.3 Relaciones del puesto con el papel y el status

Todo empleado posee cierto patrón de acción o de comportamiento que se espera de él en su relación con otros en la organización. Este patrón constituye lo que se denomina en términos sociológicos como su *rol* o *papel* en la organización, y está determinado en parte por el puesto al que es asignado. Otras de las funciones de un empleado comprenden sus relaciones fuera del trabajo tales como con su familia, su iglesia o con otros grupos a los cuales pertenezca.

2.1.3 EL PAPEL DEL TRABAJO PARA LOS EMPLEADOS

Las recompensas que los empleados puedan obtener por su trabajo dependerán del individuo, de la naturaleza que está del trabajo desempeñando y del nivel de la organización en el cual se está ejecutando el trabajo. Para muchos individuos, el trabajo es una experiencia muy satisfactoria que es preferible a la ociosidad.

Sin embargo, para otros el trabajo es fuente de pocas satisfacciones y representa un sacrificio de tiempo, que deben hacer para ganar el dinero que necesitan para comprar algo de lo que buscan en la vida.

2.1.3.1 Satisfacción en el trabajo

Idealmente, el trabajo debería proporcionar al empleado algo más que la mera subsistencia. También debería proporcionar satisfacción y la oportunidad de poner en juego su talento y su energía, lo que podría ser tan remunerador como muchas de las actividades efectuadas en su tiempo libre. Al buscar trabajo en la actualidad, muchas personas, en especial las que entran al mercado laboral por vez primera, buscan algo más que sólo dinero por el trabajo. Los graduados universitarios, especialmente, buscan un trabajo retador y significativo que les permita participar, por lo menos en un grado limitado, en los procesos de toma de decisiones.

2.1.3.2 El rol está determinado por el puesto.

El papel de un empleado en el puesto está determinado formalmente por los deberes y responsabilidades que requiere el puesto que desempeñe. Por ejemplo, estas responsabilidades determinan a las personas, en su caso, para quienes o de quienes se espera que dé o reciba órdenes o instrucciones y de quien se espera que cooperen al desempeñar su trabajo.

El papel desempeñado por un empleado también puede ser influido por su percepción de rol; esto es, por su percepción de la forma en que se espera que actúe o por la forma en que sus compañeros esperan que actúe en determinada situación. No es raro que un empleado pueda percibir su función en forma distinta a los demás, incluyendo a su jefe. Cuando esas diferencias en la percepción son de importancia, pueden ser la causa de que se presenten conflictos entre un trabajador y sus compañeros. En consecuencia, la cooperación y la eficiencia en una organización requieren que el personal de supervisión reconozca la importancia del papel y el status en las relaciones interpersonales y sus efectos sobre el desempeño.

2.1.3.3 Status derivado del puesto

Las habilidades que un puesto exige de un individuo, así como sus obligaciones, condiciones de trabajo y paga, ayudan a determinar su status en el puesto. Este status, a su vez, contribuye en forma importante a sus sentimientos de propia estimación.

2.1.4 DISEÑO DEL PUESTO

En forma tradicional, los puestos fueron diseñados tomando como base las necesidades técnicas y de producción más que las humanas. Debido a que las líneas de montaje proporcionan el medio más eficaz para la producción de artículos en masa, los trabajos de tipo repetitivo fueron desarrollados en estas

líneas, en las cuales podría lograrse el máximo de productividad con un mínimo de tiempo de aprendizaje.

Las mejoras en el diseño de puestos durante el movimiento de la administración científica fueron dirigidas hacia la eliminación, rearrreglo o combinación de los varios movimientos y operaciones que componían un trabajo para que pudiera desempeñarse con más facilidad y rapidez. La especialización o dilución del trabajo resultante de tales esfuerzos solía hacer que se dividieran varios puestos en dos o más de ellos, cada uno de ellos con menores obligaciones.

En los últimos años, el diseño del puesto ha implicado algo más que consideraciones técnicas. Si bien los esfuerzos para crear puestos en los cuales las actividades fueran más simples o repetitivas pueden ser buenos desde un punto de vista técnico, no lo pueden ser bajo el punto de vista humano, ya que los empleados se aburren y desarrollan menos esfuerzos, con el resultado de que son menos productivos.

En consecuencia, el diseño de puestos debe también reconocer las consideraciones humanas, o sea, las necesidades psicológicas de los empleados y su bienestar. También se debe dar reconocimiento a los posibles efectos sobre la sociedad que pueden resultar debido a la forma en que los puestos estén estructurados.

2.1.4.1 Consideraciones humanas

Hasta donde sea posible, los puestos deben ser estructurados de manera que permitan a los empleados utilizar plenamente sus talentos y sus energías. La estructuración también debe hacer posible que obtengan satisfacción de su trabajo y una sensación de identificación tanto con el como con la organización. La satisfacción derivada del trabajo puede representar la mayor fuente de motivación para los empleados, lo cual los inducirá a dar su mayor esfuerzo. Desafortunadamente los esfuerzos tendientes a ganar eficiencia mediante el uso de la simplificación del trabajo o por medio de la utilización de los métodos para mejorar las técnicas, con frecuencia han dado como resultado la reducción de la satisfacción, contrarrestando así cualesquiera beneficios que se hubieran derivado de las mejores técnicas. En tanto que una línea de montaje puede constituir el arreglo más eficaz desde el punto de vista técnico o de producción, puede dejar mucho que desear desde la perspectiva de las relaciones humanas. El índice de producción más elevado que los trabajadores podrían haber desarrollado al ejecutar operaciones de tipo repetitivo, que contrarrestado por las restricciones psicológicas que resultan de la naturaleza monótona del trabajo. Los individuos que desempeñan trabajos repetitivos suelen tener dificultad para obtener un sentido de identificación o de significado en su trabajo.

2.1.4.2 Dinámica del diseño de puestos

La duración de tiempo para el cual el diseño de un puesto particular puede continuar sirviendo su propósito futuro variará considerablemente con el puesto. Los cambios económicos o tecnológicos o los cambios en la estructura de la organización pueden afectar al trabajo de algunos puestos y ser causa de que la estructura de los mismos se convierta en obsoleta con cierta rapidez. También los puestos tendrán que ser reestructurados siempre que se haga necesario, para que los requisitos de desempeño de estos puestos sean ajustados a las calificaciones de los solicitantes que van a emplearse en ellos, o para acomodarse a los cambios en la estructura de otros puestos que están estrechamente relacionados con ellos.

Los cambios en las condiciones de empleo pueden requerir que ciertos puestos que antes habían sido diluidos sean ampliados otra vez. Si se proporcionan oportunidades de empleo para los desaventajados, por ejemplo, puede ser necesario diluir ciertos puestos de manera que puedan servir como asignaciones iniciales. Una vez que las personas han adquirido entrenamiento y experiencia, es probable que busquen oportunidades de reto y progreso de una asignación de trabajo de mas demanda. Pueden proporcionarse tales asignaciones ampliando los puestos que están desempeñando, o colocándolos en otros que exijan mas pericia y responsabilidad. Del curso de acción que se tome puede depender si existe o no rotación de empleados en el puesto en el nivel próximo

superior. También puede depender de si la fuerza de trabajo esta siendo ampliada lo bastante para permitir que se establezca un número mayor de posiciones en los puestos de nivel superior en los cuales puedan progresar estos empleados menos desventajados, en tanto que los solicitantes mas desventajados se contratan como reemplazos en el nivel inicial.

El hecho de que muchos de los puestos en el sistema de una organización estén estrechamente relacionados, tiene el efecto de provocar cambios en la estructura de otros puestos en la organización.

2.1.4.3 Información sobre el puesto

Inevitablemente, es el empleado quien determina, hasta cierto grado, como debe desempeñarse su puesto y quién hará que este sea lo que es. Sin embargo, debe existir cierta forma de control que ayude a asegurar que el empleado no cambie su puesto demasiado radicalmente de la estructura que ha sido establecida. Pueden establecerse controles preparando un enunciado por escrito de los deberes y responsabilidades del puesto. Las instrucciones por escrito de este tipo pueden servir para impedir que determinado puesto sea cambiado gradualmente por quien lo ocupa. También puede impedir las diferencias de opinión que se presenten entre quien lo ocupa y su supervisor sobre la naturaleza de las obligaciones que deban ser ejecutadas por aquel.

La declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto, recibe comúnmente el nombre de *descripción del puesto*. Las características personales que debe poseer un individuo para hacerse cargo de estos deberes y responsabilidades se recopilan en lo que ha sido llamado la especificación del puesto. La *especificación del puesto* puede organizarse como un registro separado o puede incluirse como otra parte de la *descripción del puesto*.

La ventaja de contar con una especificación del puesto por separado, es que la información contenida en ella es usada para diferentes propósitos que la información contenida en la descripción del puesto, como la selección de empleados y la determinación del salario.

2.1.4.4 Usos y Fuentes de la Información del Puesto

El valor que se obtiene de las descripciones y especificaciones de los puestos, está determinado considerablemente por el número de personas que hacen uso de ellas y por el grado de dicho uso. Inclusive los registros más cuidadosamente preparados para un puesto, son de poco valor si permanecen guardados en los archivos del departamento de personal. Los datos relativos a cada puesto deben ser fácilmente accesibles a quien sustenta el puesto y a su supervisor. Esta última condición es de importancia particular, debido a que los empleados titubean a menudo en hacer preguntas relativas a los puestos por temor de que estas preguntas sean interpretadas como una muestra de su ignorancia.

Usos comunes de la información del puesto. En un estudio, se encontró que la información del puesto se usaba principalmente para la evaluación del mismo, reclutamiento, colocación, y relaciones laborales. La información del puesto también se usaba en relación con la utilización del personal (esto es, en la planeación y organización del trabajo y en evitar la duplicación de asignaciones), y en el entrenamiento del personal.

Si bien tanto la descripción como la especificación del puesto son fuentes de información, es la descripción la que sirve para informar y para recordar a los empleados los detalles de sus obligaciones, proporcionándoles una guía para mejorar su desempeño y prepararse para progresar. Las descripciones del puesto pueden servir como una importante herramienta de personal para los supervisores al ayudarlos a orientar y entrenar a los empleados, para conciliar las quejas y para apoyar la acción disciplinaria.

Las especificaciones del puesto quizá sean utilizadas a su máximo en conexión con el reclutamiento y la selección de empleados. Las especificaciones del puesto son, en especial, esenciales en una gran organización en donde los solicitantes de una amplia variedad de puestos deben ser seleccionados por los especialistas en esta actividad, que bien pueden no estar familiarizados con el puesto. En la determinación de las diferencias de salario, mediante el proceso

de evaluación de puestos, los datos contenidos en las especificaciones también pueden servir para un uso de importancia.

2.1.4.5 Fuentes de la información del puesto.

Tradicionalmente, la información del puesto ha sido reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones del puesto mediante el proceso conocido como *Análisis de Puesto*. En las organizaciones muy grandes, los especialistas de personal que pueden tener el título de analistas de puestos, suelen ser los responsables de este proceso.

La información del puesto se obtiene con más frecuencia por medio de cuestionarios, entrevistas, observación personal, o por una combinación de estos métodos. Cuando ha sido compilada sobre una base más formal y objetiva, la información puede ayudar a reducir, aun cuando no a eliminar, la influencia de las preferencias personales y tendencias en las decisiones relativas a los puestos.

Pero para que tengan pleno valor, es esencial que las informaciones de los puestos se mantengan al día. Desafortunadamente, la información obtenida mediante el *Análisis de Puesto*, por lo general es registrada en forma narrativa con el resultado de que se descuida su actualización.

La forma narrativa también ha desalentado el procesamiento de la información del puesto por computadora, por lo cual se reduce su utilización. El procesamiento por computadora de la información del puesto también ha sido diferida por problemas de economía y de factibilidad y por la competencia tendiente a obtener los limitados recursos financieros disponibles. En un estudio, sólo cerca del 10% de los que respondieron que empleaban el Análisis de Puestos, informaron que usaban computadoras para el procesamiento, almacenamiento y recuperación de la información del puesto.²

2.1.4.6 Análisis funcional del puesto

El Análisis de los Puestos sobre la base de los elementos de trabajo que comprenden estos puestos, representa un intento para señalar en forma más específica las destrezas y habilidades que deben poseer los empleados para desempeñarlos en forma satisfactoria. En virtud de que las clasificaciones de estos elementos del D.O.T. son un tanto amplias por necesidad, los elementos específicos que comprenden un puesto en particular deben ser identificados con mayor detalle mediante el Análisis del Puesto.

Este tipo de Análisis del Puesto, que se denomina *análisis funcional del puesto* (A.F.P.), ofrece importantes posibilidades para usarse en mejorar la selección y colocación del empleado.

² Chruden/Sherman, Administración de Personal (Editorial Cecsá)

Si el elemento que comprende un puesto está específica y exactamente identificado, es posible preparar test mediante los cuales puedan ser seleccionados los individuos y colocados con más exactitud en los puestos para los cuales estén mejor calificados.

Los elementos que un trabajador debe ser capaz de desempeñar en un puesto pueden proporcionar la base para determinar las necesidades de su entrenamiento. La reasignación y el reentrenamiento del personal cuyos puestos han sido eliminados puede facilitarse si existe información disponible relativa a los requisitos de otros puestos en los cuales podrían ser colocados.

Más aún, debido a que el resultado del análisis de los elementos del puesto puede adaptarse con más facilidad a los sistemas procesadores de datos, puede compilarse en bancos de datos para usarse en conexión con los programas de empleo para los desaventajados, así como para los que estén desocupados como resultado de causas económicas y tecnológicas.

2.1.4.7 Limitaciones de la Información del Puesto

Una de las principales limitaciones de la información contemporánea relativa a los puestos en su fracaso en la mayoría de las organizaciones, es cubrir los requisitos de comportamiento de los puestos.³ Igual de importante que la aptitud del empleado para desempeñar las obligaciones de su puesto, es su habilidad

³ William B. Werther/Keith Davis, Admón. De Personal y Rec. Humanos (Ed. Mc GrawHill)

para congeniar con sus compañeros, eso dependerá no sólo de su propia personalidad y comportamiento, sino también del de las personas con quienes va a trabajar. La habilidad de un individuo para tener éxito en determinado puesto depende, entre otras cosas, de si su personalidad es o no compatible con la de su jefe y de sus compañeros.

Desafortunadamente, la mayoría de las especificaciones descuidan por lo general los requisitos del puesto con respecto a la conducta. Por ejemplo; omiten definir qué tipo de personalidad y de antecedentes se requieren para lograr la compatibilidad con otros en un puesto.

Por lo tanto, si un puesto requiere que un individuo trabaje para un jefe exigente y quizá de poco tacto en su relación con sus subordinados, la persona que sea colocada en ese puesto debe tener bastante tolerancia a la frustración y destreza diplomática para poder aceptar la conducta del jefe, o quizá incluso aportar alguna mejora en ella.

Si las especificaciones del puesto incluyeran la información que cubriera lo que podría denominarse *requisitos de compatibilidad* del puesto, se podría reducir una de las principales causas de rotación.

La información relativa a estos requisitos de compatibilidad también podría usarse para proporcionar mejor entrenamiento y comunicación, lo cual ayudaría a eliminar ciertas causas de conflictos interpersonales que son el resultado de actitudes y conducta desfavorables de gerentes y supervisores, o de miembros del grupo de trabajo. Al especificar los requisitos de conducta para un puesto en

particular, puede ser posible reconocer y mejorar las deficiencias en el clima humano de ciertos puestos, que de lo contrario limitarían el tipo de personas que podrían ser colocadas en ellos. El reconocimiento de los requisitos de conducta también pueden ayudar a los entrevistadores de empleo en la selección del tipo de persona que se ajuste mejor a una situación de un puesto determinado.

2.2. LOS RECURSOS HUMANOS Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS

2.2.1 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.⁴ 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.

No es casual que la técnica de Análisis de Puestos aparezca como primer tema de estudio dentro de las aplicaciones. En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de la administración de recursos humanos es el Análisis de Puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación.

A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos.

⁴ Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos (Ed. Trillas)

2.2.2 PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El papel del departamento de personal en el mejoramiento de la calidad del entorno laboral varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos (incluyendo las compañías muy grandes) la cúpula directiva está compuesta por un número reducido de personas, hecho que hace que sea necesario confiar en los servicios del departamento de personal en cuanto se refiere a capacitación, retroalimentación obtenida de encuestas sobre actitudes, y varios puntos más. En muchas compañías la responsabilidad de mejorar el entorno laboral corresponde al departamento de personal.

Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de personal, en este aspecto, sea obtener el apoyo de los gerentes clave. El apoyo de los directivos -en especial de los que integran la cúpula de mando- es un requisito prácticamente imprescindible para los programas que se proponen mejorar el entorno laboral.

Cuando no existe apoyo total de todos los niveles gerenciales, los departamentos de personal de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral. Cuando es posible demostrar que se ha obtenido tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento de personal tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

2.2.3 DEFINICION DE LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para lograr mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable lograr mejorar en la calidad del entorno laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira *psicológicamente* de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones reciente es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. El

mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

2.2.4 MEJORAMIENTO DEL ENTORNO LABORAL MEDIANTE LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS

Uno de los métodos mas comúnmente utilizados para crear un mejor entorno laboral lo constituye la *participación de los empleados*.

La participación de los empleados puede lograrse a través de la utilización de un cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización.⁵ Mediante diversos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad; de "pertenencia", incluso, sobre las decisiones en que han participado.

Para obtener éxito, sin embargo, las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se haga parte integral de la filosofía de la empresa.

⁵ William B. Werther/Keith Davis, Admón. De Personal y Rec. Humanos (Ed. McGraw Hill)

2.3.-LA ORGANIZACION Y LOS RECURSOS HUMANOS

2.3.1 DEFINICION DE ORGANIZAR

Organizar es el proceso de establecer usos metódicos de todos los recursos que integran el sistema administrativo.⁶ Estos usos metódicos ponen de relieve el logro de los objetivos del sistema administrativo y ayudan a los administradores no sólo a hacer evidentes los objetivos, sino también a clarificar que recursos serán usados para alcanzarlos. El término organización se refiere al resultado del proceso que se sigue para organizar.

En esencia, cada recurso organizacional representa una inversión a partir de la cual el sistema administrativo debe obtener un rendimiento. La organización apropiada de estos recursos eleva la efectividad y la eficiencia de su uso.

2.3.2 LA IMPORTANCIA DE ORGANIZAR

La función de organización es de extrema importancia para el sistema administrativo, dado que es el principal mecanismo por lo cual los administradores activan los planes. La organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos organizacionales indicando que recursos serán usados para actividades específicas, y cuándo, dónde y cómo se usarán estos recursos. Un esfuerzo de organización verdadero ayuda a los administradores a minimizar

⁶ Samuel C. Certo, Administración Moderna (Ed. Interamericana)

costosos puntos débiles, tales como la duplicación de esfuerzos y la ociosidad de los recursos organizacionales.

Algunos teóricos de la administración consideran que la función de organización es tan importante que abogan por la creación y el uso de un departamento de organización dentro del sistema administrativo. Las áreas de responsabilidad típicas de este departamento incluirían (1) el desarrollo de planes de reorganización que hagan más efectivo y eficiente al sistema administrativo; (2) el desarrollo de planes para mejorar las habilidades directivas a fin de que éstas satisfagan las necesidades actuales del sistema administrativo, y (3) un intento de desarrollar un ventajoso clima organizacional dentro del sistema administrativo.

2.3.3 EL PROCESO DE ORGANIZACION

Los cinco principales pasos del proceso de organización son (1) reflexionar sobre los planes y objetivos; (2) establecer las principales tareas; (3) dividir las principales tareas en subtareas; (4) asignar recursos y directrices para las subtareas, y (5) evaluar la estrategia de organización implantada.

2.3.4 LA DIVISION ORGANIZACIONAL: EL DEPARTAMENTO

Un aspecto de la organización es el establecimiento de departamentos, la palabra **departamento** indica un *área, división o sucursal definida de una*

organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

Un departamento, en el sentido más común del término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la costa occidental, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, esta terminología se utiliza en forma muy libre; en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas.

2.3.5 NIVELES ORGANIZACIONALES Y TRAMO DE ADMINISTRACION

Si bien el propósito de organizar es otorgar eficacia a la cooperación humana, la razón de los niveles de la organización se encuentra en las limitaciones del tramo de administración. En otras palabras, los niveles organizacionales existen porque hay un límite al número de personas que un administrador puede supervisar con eficacia, aunque este límite varía según las diversas situaciones.

2.3.6 LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO ORGANIZACIONAL

Contemplar la organización como un proceso requiere que se consideren varios factores fundamentales. En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades. En segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad de

una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer el juicio: como tal, este sujeto a cambio.

En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan, debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también lo pueden ser las de la estructura de una organización, la cual debe estar diseñada para funcionar, para permitir las aportaciones de los miembros de un grupo y para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficiencia en un futuro incierto. En este sentido, una estructura organizacional eficaz depende de la situación.

En cuarto lugar, puesto que la organización se integra de personas, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas.

Esto no quiere decir que la estructura se diseñe de acuerdo con las personas en lugar de hacerlo de acuerdo con las metas y las actividades correspondientes. Sin embargo, una consideración importante es la clase de personas con las que se va a formar.

2.3.6.1 La responsabilidad

La responsabilidad es tal vez el método más fundamental para canalizar la actividad de los individuos dentro de una organización. La responsabilidad es la

obligación de ejecutar una actividad asignada. Es el compromiso autoasumido por una persona para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad. La fuente de esa responsabilidad se encuentra dentro del individuo. Si una persona acepta un trabajo, estará de acuerdo en cumplir con una serie de deberes o actividades o de vigilar que alguien más cumpla con ellos. El acto de aceptar el trabajo significa que la persona se ha obligado ante un superior para vigilar que las actividades asignadas sean exitosamente completadas. Puesto que la responsabilidad es una obligación que una persona acepta, no existe forma en la que pueda ser delegada o transmitida a un subordinado.

Un resumen de las actividades laborales de un individuo dentro de una organización se encuentra por lo general expresado en un planteamiento formal denominado descripción del puesto, una *descripción de un puesto* es simplemente un listado de las actividades específicas que deben ser ejecutadas por el individuo que tenga a su cargo el puesto. Los administradores deben tener presente que las descripciones de puestos poco claras pueden confundir a los empleados y causar que pierdan interés en sus trabajos.

Las actividades laborales, desde luego, son delegadas por la administración para facilitar el logro de los objetivos del sistema administrativo. La administración analiza sus objetivos y asigna deberes específicos que conducirán al logro de estos objetivos. Una sólida estrategia de organización incluye actividades específicas de trabajo para cada individuo dentro de la organización. Sin embargo, a medida que los objetivos y otras condiciones del

sistema administrativo cambian, las actividades individuales de trabajo dentro de la organización tendrán que ser cambiadas.

Tres áreas relacionadas con la responsabilidad son (1) la división de las actividades laborales; (2) la clarificación de las actividades laborales del administrador, y (3) el ser responsable.

2.3.6.2 La autoridad

En los individuos se delegan actividades laborales para que canalicen su comportamiento en forma apropiada. Sin embargo, una vez que han sido delegadas en ellos estas actividades, también se le debe delegar una cantidad correspondiente de autoridad para ejecutar sus obligaciones.

La autoridad en una organización es el derecho en un puesto (y a través de él, el derecho de la persona que ocupa ese puesto) para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afecten a otras. Por supuesto se trata de un tipo de poder, pero dentro del ambiente de una organización.⁷ La autoridad permite a su titular actual en ciertas formas designadas e influir directamente en las acciones de otros a través de las órdenes que emita.

Hablando en términos prácticos, la autoridad es un factor que simplemente eleva la probabilidad de que una orden específica sea obedecida.

⁷ Harold Koontz/Heinz Weihrich, Administración (Editorial McGraw Hill)

2.3.6.3 Tipos de autoridad

Pueden existir tres principales tipos de autoridad dentro de una organización: (1) autoridad en línea, (2) autoridad staff y (3) autoridad funcional. La finalidad de cada tipo es exclusivamente capacitar a los individuos para cumplir con los diferentes tipos de responsabilidades que se les haya asignado.

Autoridad de línea o de staff

La autoridad de línea es la autoridad fundamental dentro de una organización y refleja las relaciones superior-subordinado existentes. La autoridad de línea es el derecho de tomar decisiones y dar órdenes referentes a las actividades de producción, ventas o finanzas ejecutadas por los subordinados. Principalmente, la autoridad de línea se refiere a aspectos directamente implicados en el sistema administrativo de producción, ventas y finanzas y, como resultado, con el logro de los objetivos. Los individuos directamente responsables de estas áreas de la organización se les delega autoridad para asistirlos en la ejecución de sus tareas.

Mientras que la autoridad de línea implica el dar órdenes referentes a las actividades de producción, la **autoridad staff** es el derecho para dar consejos o asistir a aquellos que poseen autoridad de línea a otro personal del staff. El objetivo de la autoridad staff es capacitar a aquellos que son responsables de mejorar la efectividad del personal de línea para que realicen sus tareas. Algunos ejemplos de miembros de la organización con autoridad staff serían los

miembros de los departamentos de contabilidad y de personal. Obviamente, el personal staff de línea debe trabajar estrechamente para mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización.

El tamaño es tal vez el factor más significativo para determinar si se usará o no personal staff en una organización. Generalmente, entre más grande sea una organización mayor será la necesidad de personal de staff.

A medida que una organización crece, la administración generalmente siente una mayor necesidad de capacidad técnica en sus diversificadas áreas. Aunque las organizaciones de tamaño pequeño pueden necesitar esta mayor capacidad técnica, contratar consultores de medio tiempo cuando surge una necesidad puede ser más práctico que contratar un consultor de tiempo completo el cual algunas veces estará desocupado.

2.3.7 DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS APROPIADOS

El término recursos humanos apropiados se refiere a aquellos individuos de la organización que realizan una contribución valiosa para el logro de las metas del sistema administrativo. Esta contribución, desde luego, es el resultado de la productividad en los puestos que tienen. Por otra parte, el término recursos humanos inapropiados se refiere a aquellos miembros organizacionales que no

hacen una contribución valiosa para el logro de los objetivos del sistema administrativo. En esencia, estos individuos son inefectivos en sus puestos.

La tarea de proporcionar los recursos humanos apropiados es muy importante para los administradores. La productividad de todas las organizaciones se determina por la forma en que los recursos humanos interactúan y se combinan para el uso de los demás recursos del sistema administrativo. Factores tales como antecedentes, edad, experiencia relacionada con el puesto y nivel de educación formal tienen alguna importancia para determinar el grado de idoneidad del individuo en términos de la organización.

Para proporcionar exitosamente los recursos humanos apropiados a la organización a medida que se abren varias vacantes, los administradores deben seguir cuatro pasos sucesivos: (1) reclutamiento, (2) selección, (3) adiestramiento y (4) evaluación del desempeño.

2.3.7.1 Reclutamiento

El reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante. El reclutamiento es la selección inicial entre la oferta esperada total de recursos humanos disponibles para cubrir un puesto. El propósito del reclutamiento es reducir el número de candidatos a un puesto y convertirlo en un número

relativamente pequeño de individuos de los cuales alguno será finalmente contratado. Para ser efectivos en el reclutamiento, los reclutadores deben conocer: (1) el puesto que están tratando de cubrir; (2) dónde pueden estar localizadas las fuentes potenciales de recursos humanos, y (3) la forma en que la ley influye en los esfuerzos de reclutamiento.

2.3.7.2 Conocimiento del puesto

Las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto por cubrir. Sólo después de que esta comprensión se ha alcanzado podrá ser reducido en forma inteligente el número de empleados potenciales. El Análisis de Puestos es una técnica que se usa comúnmente para obtener una comprensión de un puesto. Básicamente, el Análisis de Puestos es un procedimiento que tiene como finalidad determinar (1) que actividades implica un puesto y (2) que tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo. La *descripción del puesto* es el término que se usa para referirse a las actividades que implica un puesto, mientras que el término *especificación del puesto* se refiere a las características del individuo que debería ser contratado para el puesto.

2.3.7.3 Conocimiento de la fuentes de recursos humanos

Además de un conocimiento cabal del puesto que la organización está tratando de cubrir, el reclutador debe ser capaz de señalar las fuentes de recursos

humanos. Una barrera para este señalamiento es el hecho de que la oferta de individuos entre los cuales se puede elegir el mercado de mano de obra está cambiando continuamente; en esencia, existen ocasiones en las cuales el encontrar recursos humanos apropiados es mucho más difícil que otras veces.

En general, las fuentes de recursos humanos disponibles para cubrir una posición pueden clasificarse en dos grupos: (1) fuentes dentro de la organización y (2) fuentes fuera de la organización.

2.3.7.4 Selección

El segundo paso principal implicado en la dotación de recursos humanos apropiados para la organización es la selección. La selección consiste en elegir un individuo para ser contratado entre todos aquellos que han sido reclutados. Por lo tanto, la selección depende del reclutamiento y sigue a éste.

El proceso de selección se representa como una serie de etapas a través de las cuales los candidatos deben pasar para ser contratados.

Cada fase sucesiva reduce el grupo total de candidatos hasta que, finalmente, un individuo es contratado. Dos herramientas que se usan frecuentemente en el proceso de selección son: (1) los centros de pruebas y (2) los centros de evaluación.

2.3.7.5 Adiestramiento

Después del reclutamiento y la selección, el siguiente paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización es el adiestramiento. El adiestramiento es el proceso que se sigue para desarrollar cualidades en los recursos humanos que en última instancia los capaciten para ser más productivos y, consecuentemente, para que contribuya mejor al logro de las metas organizacionales.⁸ Por lo tanto, el propósito del adiestramiento consiste en elevar la productividad de los individuos en sus trabajos influyendo sobre su comportamiento. "Las agencias del gobierno, las empresas industriales, las asociaciones civiles, las instituciones educativas y otros segmentos de nuestra sociedad están dando más y más importancia a la necesidad de *adiestrar* a los recursos humanos.

El adiestramiento de los individuos es esencialmente un proceso de cuatro pasos: (1) determinar las necesidades de adiestramiento, (2) diseñar el programa de adiestramiento, (3) administrar el programa de adiestramiento y (4) evaluar el programa de adiestramiento.

2.3.7.6 Evaluación del desempeño

Después de que los individuos han sido reclutados, seleccionados y adiestrados, la tarea de convertirlos en individuos productivos dentro de la organización no ha concluido.

⁸ Chrudden/Sherman, Administración de Personal (Editorial Cecsca)

El cuarto paso que se sigue en el proceso de proporcionar recursos humanos apropiados para la organización es la evaluación del desempeño. La **evaluación del desempeño** es el proceso de revisar la anterior actividad productiva individual a fin de evaluar la contribución que hayan hecho hacia el logro de los objetivos del sistema administrativo. Como en el caso del adiestramiento, la evaluación del desempeño es una actividad continua y se centra en los recursos humanos relativamente nuevos así como en los que tienen cierto tiempo dentro de la organización acerca de como pueden volverse mas productivos. La evaluación del desempeño también pueden denominarse **revisión del desempeño o apreciación del desempeño**.

Administración de las evaluaciones del desempeño

Si las evaluaciones del desempeño no son manejadas en forma adecuada, su beneficio para la organización se ve minimizado.

Afortunadamente varias guías pueden contribuir a incrementar la propiedad del método por el cual se realizan las evaluaciones del desempeño. La primera de estas guías es que las evaluaciones del desempeño dentro del puesto que tiene el individuo como la forma en que el individuo esta logrando los objetivos. El desempeño y los objetivos deben convertirse en temas de discusión inseparables durante las evaluaciones del desempeño. Como segunda guía, las evaluaciones deben de poner de relieve al individuo en el puesto, y no a la impresión del evaluador acerca de los hábitos de trabajo observados. En otras

palabras, la atención debe centrarse mas en el análisis objetivo del desempeño que en la evaluación subjetiva de los hábitos. La tercera guía es que la evaluación debe ser aceptable para el evaluador y el evaluado. Ambos individuos deben estar de acuerdo en que la evaluación puede ser de algún beneficio para la organización y para el trabajador. La última guía es que las evaluaciones del desempeño deben usarse como base para mejorar la productividad individual dentro de la organización. El hincapié hecho sobre la evaluación del desempeño debe tener como finalidad el que los individuos sean mas valiosos para la organización dándoles mas capacidad para producir.

2.4. LA TECNICA Y EL ANALISIS DE PUESTOS EN LA ORGANIZACION

2.4.1 DEFINICION DE INTEGRACION DE PERSONAL

La función administrativa de *integración de personal* se define como *cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional*.⁹ Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente. Es evidente que la integración tiene que estar vinculada estrechamente con la organización: es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de roles y puestos.

2.4.2 REQUERIMIENTOS Y DISEÑO DEL PUESTO

Para la selección eficaz de un gerente se requiere de una clara comprensión de la naturaleza y el propósito del puesto que se va a llenar. Se debe hacer un análisis objetivo de los requerimientos del puesto y, en lo que sea posible, se tiene que diseñar el empleo para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales.

Además, los puestos se deben evaluar y comparar para que se pueda tratar en forma equitativa a sus titulares. entre otros factores a tomar en cuenta se

⁹ James A.F. Stoner, Administración (Editorial Prentice-Hall)

encuentran las habilidades requeridas (técnicas, humanas, conceptuales y de diseño) puesto que éstas varían con el nivel en la jerarquía organizacional y las características personales que necesitan los gerentes.

2.4.2.1 Identificación de los requerimientos del puesto

Al identificar los requerimientos del puesto, las empresas deben contestar preguntas como ésta: ¿Qué se debe hacer en este puesto? ¿Cómo se debe hacer? ¿Qué conocimientos, actitudes y habilidades se requieren? Debido a que los puestos no son estáticos, quizá sea necesario tomar en cuenta otras preguntas adicionales: ¿Se puede hacer el trabajo en una forma diferente? Si es así, ¿cuáles son los nuevos requerimientos? Para encontrar respuestas a éstas y otras preguntas similares se debe analizar el trabajo, lo cual se puede hacer mediante la observación, entrevistas, cuestionarios o, incluso, mediante un análisis de sistemas. Así por lo general, una descripción del puesto, basada en el análisis del mismo, relaciona los deberes importantes, la autoridad-responsabilidad y la relación con otros puestos. Más recientemente algunas empresas también han incluido en las descripciones de puestos los objetivos y los resultados esperados.

Por supuesto que no existe ninguna regla infalible para diseñar los trabajos administrativos. A pesar de ello, las empresas pueden evitar los errores al seguir algunas normas.

Alcance apropiado del puesto. Un puesto que se define en forma demasiado estrecha no ofrece retos, oportunidades de crecimiento ni sensación de logros. Por consiguiente, los buenos administradores se sentirán desmotivados y descontentos. Por otra parte, un puesto no debe ser tan amplio que no se pueda manejar con eficacia. El resultado será tensión, frustración y pérdida de control.

Dedicación completa al puesto. En ocasiones a los administradores se les da un trabajo que no requiere todo su tiempo ni esfuerzo. Su tarea no representa para ellos un reto y se sienten subutilizados. Por consiguiente, con frecuencia intervienen en el trabajo de sus subordinados, quienes también sienten que no tiene la autoridad y la libertad suficientes para hacer sus trabajos. Hace algún tiempo, cuando una compañía de servicios públicos pidió ayuda para solucionar conflictos organizacionales, se descubrió que las personas no tenían trabajos de tiempo completo; discutían por los trabajos, los deberes y las tareas; se interponían en el camino unos a otros. De esta forma canalizaban su energía contra los demás en lugar de hacerlo hacia los propósitos de la compañía. Por ello, es necesario diseñar los trabajos con objetivos, deberes y responsabilidades que representen retos.

Habilidades administrativas que se requieren para el diseño del puesto.

Por lo general, el diseño del puesto debe iniciarse con las tareas a ejecutar.

Normalmente el diseño es lo bastante amplio como para acomodar las necesidades y los deseos de las personas. La descripción del puesto debe proporcionar una idea clara de los requerimientos de desempeño de una

persona en un puesto en particular, pero también debe permitir alguna flexibilidad para que el estándar pueda aprovechar las características y capacidades individuales.

Cualquier descripción de puesto depende del trabajo y de la organización en particular. Por ejemplo, en un ambiente organizacional burocrático y muy estable es posible describir un puesto en términos relativamente específicos. En contraste, en una organización dinámica con un ambiente inestable que cambie rápidamente, la descripción del puesto deberá ser más general y quizá se revise con más frecuencia. Se necesita un enfoque situacional de las descripciones y diseños de puestos.

2.4.2.2 Diseño del puesto

Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo, por lo cual es importante diseñar los puestos en forma tal que se sientan bien en el mismo. Esto requiere de una estructura de puestos apropiada en términos de contenido, función y relaciones.

Diseño de puestos para personas individuales y equipos de trabajo. El punto central de atención del diseño de puestos puede recaer en el puesto individual o en los grupos de trabajo. Primero, los trabajos individuales se pueden enriquecer al agrupar las tareas en unidades laborales naturales. Esto significa colocar en una categoría las tareas que estén relacionadas y asignar a

una persona para que las realice. Un segundo enfoque similar consiste en combinar varias tareas en un empleo.

Por ejemplo, en lugar de hacer que varios empleados realicen las tareas de instalar una bomba de agua en la línea de montaje, se pueden establecer estaciones de trabajo en las que las personas realicen las tareas de instalar una bomba de agua en la línea de montaje, se pueden establecer estaciones de trabajo en las que las personas realicen la tarea completa de armar la unidad e incluso probarla. Una tercera forma de enriquecer el trabajo es establecer relaciones directas con el consumidor o cliente. Un analista de sistemas puede presentar resultados y recomendaciones directamente a los administradores que participan en el cambio de sistemas, en vez de informar a su superior, quien entonces haría las recomendaciones a la alta dirección. Cuarto, se debe incluir en el sistema una retroalimentación rápida y específica, siempre que resulte apropiado. Por ejemplo, en una tienda de ventas al detalle, los vendedores reciben las cifras de ventas de cada día y las cifras sumarias al mes. Quinto, los puestos individuales se pueden enriquecer mediante una carga vertical de trabajo, que consiste en aumentar la responsabilidad de la persona para planear, realizar y controlar su trabajo.

Se pueden presentar argumentos similares para mejorar el diseño en forma tal que los grupos tengan una tarea completa a realizar. Más aún, se les debe dar autoridad y libertad a los equipos para decidir qué tan bien se realizarán los trabajos, para lo cual es necesaria una gran autonomía de los grupos. Dentro del

equipo, con frecuencia es posible entrenar a las personas para que puedan turnarse trabajos diferentes.

Por último, se pueden otorgar recompensas con base en el desempeño del grupo, lo que tiende a favorecer la cooperación más que la competencia entre los integrantes del mismo.

2.4.2.3 Factores que influyen sobre el diseño del puesto

Al diseñar los puestos se deben tomar en cuenta las exigencias de la empresa. Sin embargo, se debe considerar otros factores para obtener el máximo de los beneficios; las diferencias individuales, la tecnología utilizada, los costos relacionados con reestructurar los puestos, la estructura organizacional y el ambiente interno.

Las personas tienen necesidades diferentes. Por lo general, aquellas que tienen aptitudes no utilizadas y la necesidad de crecimiento y desarrollo quieren que se enriquezcan sus trabajos y asumir una responsabilidad mayor. Aunque algunas personas prefieren trabajar solas, otras con necesidades sociales normalmente trabajan bien en grupos. También se debe considerar la naturaleza de la tarea y la tecnología relacionada con el trabajo. Aunque quizá sea posible que los equipos de trabajo armen automóviles, como se hace en la planta de Volvo en Suecia, quizá no sea eficiente usar el mismo diseño. Existe una gran diferencia si la planta está recién diseñada o si es necesario rediseñar y cambiar una planta antigua para acomodar los nuevos conceptos del diseño de puestos.

2.4.3 LA NECESIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS

Por qué 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 éstas, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y "las aptitudes para hacerlos bien".

a) 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.

b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a 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 mas apropiadamente las obligaciones que supone.

c) Los trabajadores realizaran 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.

d) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

La práctica seguida. Frente a ésta imperiosa necesidad, existe una carencia casi absoluta de determinación de labores.

La ley no puede precisar los detalles de cada trabajo de los que se realizan a su amparo, porque son de número casi indefinido y existen variaciones fundamentales aun en los del mismo tipo, de una empresa a otra.

Esta ausencia de 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) Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo;
- e) Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones;
- f) Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empíricos y, por lo mismo, lleno de defectos;
- g) Entorpece la planeación y distribución de las labores;
- h) Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas;
- i) Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo, etc.

2.4.3.1 Dificultades en la determinación de las labores

Es ciertamente difícil precisar los elementos que integran cada puesto, ya que éste, no sólo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un conjunto de elementos impalpables, tales como la forma de

realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que supone, los riesgos que origina, etc.

Esta dificultad es mayor aún en la compleja vida industrial moderna, porque en ella el producto es obra conjunta de varias manos y recibe su fisonomía peculiar principalmente de la máquina.

Por ello es indispensable el auxilio de una técnica:

- a) Para recoger periódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.
- b) Para separar los elementos subjetivos del trabajo de los objetivos y materiales, y ordenar ambos grupos.
- c) Para consignar por escrito en forma clara y sistemática los resultados del análisis.

Su objeto

El concepto del puesto. Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: *el puesto*.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida.

Cada una de éstas unidades de trabajo recibe el nombre de "puesto".

Podríamos definir éste como *"el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal"*.

Su técnica

Ya indicamos que la dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar de un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de "Análisis de Puestos". Y lo merece en verdad, pues lo fundamental en ella es la "separación y ordenamiento" científicos de los elementos que integran un puesto.

Se tiene casi siempre una idea global y confusa de cada puesto; pero muchos de los elementos que los forman no están, ni perfectamente diferenciados, ni mucho menos sistemáticamente ordenados.

Se requiere pues fundamentalmente:

- 1.-Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
- 2.-Separar los elementos objetivos que constituyan el trabajo, de los subjetivos que debe poseer cada trabajador.
- 3.-Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
- 4.-Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.
- 5.-Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, recibe el nombre de ANALISTA. Obviamente se comprende que debe tener capacidad de observación, mente analítica, corrección y claridad para expresarse.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar cada trabajador, recibe el nombre de DESCRIPCION DE PUESTO.

La forma en la que anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama ESPECIFICACION DE PUESTO.

2.4.3.2 Sus beneficios para la empresa:

- a) Señala algunas 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 una de las bases para el 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) 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 operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrollan.
- c) Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que deben hacer y la forma como deben hacerlo.
- d) Permite buscar al trabajador mas apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- e) Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- f) Impide que al cambiar mayordomo supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

Para el trabajador

- a) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- b) Le señala con claridad sus responsabilidades.
- c) Le ayuda a conocer si esta laborando bien.
- d) Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- e) Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

Para el departamento de personal

- a) Es la base fundamental de la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto mas conforme con sus aptitudes.
- d) Ayuda a determinar con precisión la materia de adiestramiento y dar este.
- e) Es un requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- f) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- g) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios Incentivos.
- h) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.

CAPITULO III

ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis y evaluación de la información por pregunta

Pregunta No.1

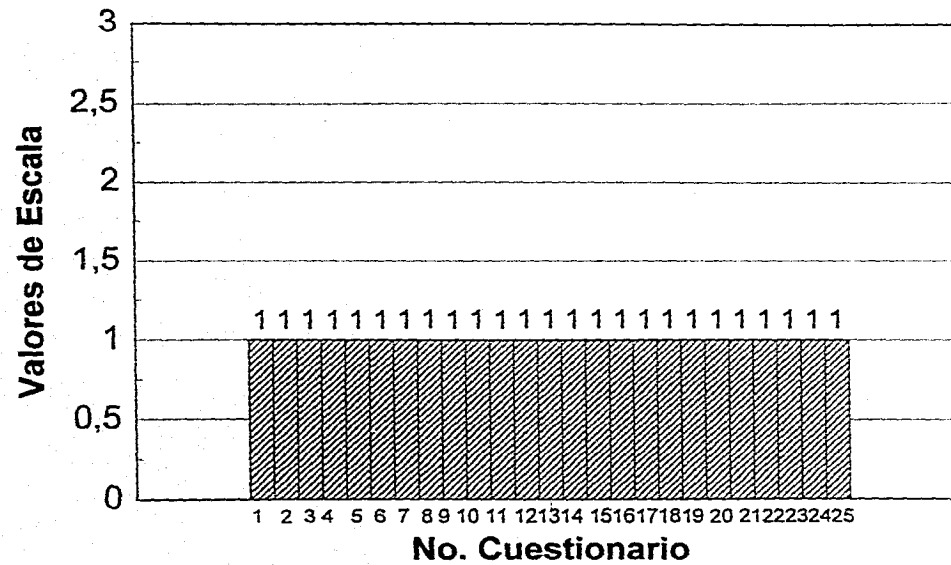
¿Sabe usted cuál es el objetivo del departamento en el cual labora?

El resultado que esta pregunta nos señala es que de una muestra que se le aplicó a 25 personas el 100% de ellas respondieron que si saben cuales son los objetivos del departamento en el cual laboran.

Los objetivos representan los resultados o fines que la organización piensa o espera lograr. En contraste con los enunciados de propósito que cubren la razón de la existencia de la organización, los relativos a los objetivos indican lo que se desea lograr. Los objetivos se establecen como parte del proceso de planeación y se aplican a determinado periodo de tiempo, por ejemplo, un año, cinco años, u otro periodo. Los objetivos que cubren periodos mayores requieren ser un tanto amplios, con el resultado de que pueden necesitar traducirse en términos más específicos para un periodo mas limitado, si es que van a tener valor realista. Estos objetivos para periodos más limitados por lo general se expresan en términos cuantitativos, tales como dinero u otras unidades estadísticas.

Pregunta No. 1

¿Sabe usted cuál es el objetivo del departamento en el cual labora?



-  1=SI
-  2=PARCIALMENTE
-  3=NO

Pregunta No. 2

¿Conoce usted la ubicación del puesto que ocupa dentro del departamento en el cuál labora?

El resultado que esta pregunta nos muestra es que el 72% de las personas si conocen la ubicación de su puesto dentro de la estructura organizacional, en tanto que el 28% desconocen que lugar ocupan dentro del departamento en el cual laboran.

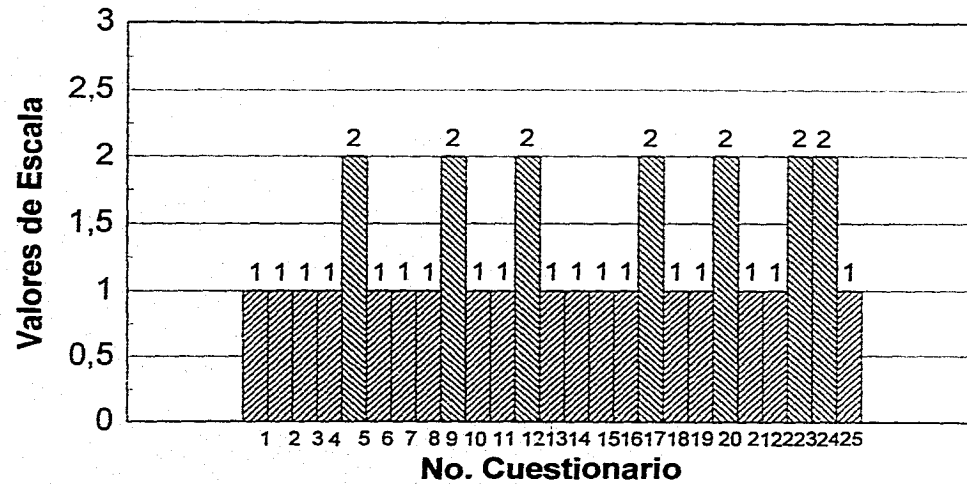
Una de las principales funciones de una organización es proporcionar la estructura que sea necesaria a fin de que el trabajo en ella se ejecute y controle y para que se logren sus objetivos con eficiencia.

Sin embargo, las más recientes teorías sobre la organización reconocen más los aspectos humanos de la organización y la influencia que los papeles y patrones de status de las personas, actuando tanto individualmente como en grupos de trabajo informales, puedan tener sobre el funcionamiento de esta organización.

No obstante, la estructura aún es una parte importante de este sistema. Las estructuras mas comunes en las cuales pueden organizarse el personal y las actividades son las de tipo de línea y staff.

Pregunta No. 2

¿Conoce usted la ubicación del puesto que ocupa dentro del departamento en el cuál labora?



- 1=SI
- 2=PARCIALMENTE
- 3=NO

Pregunta No. 3

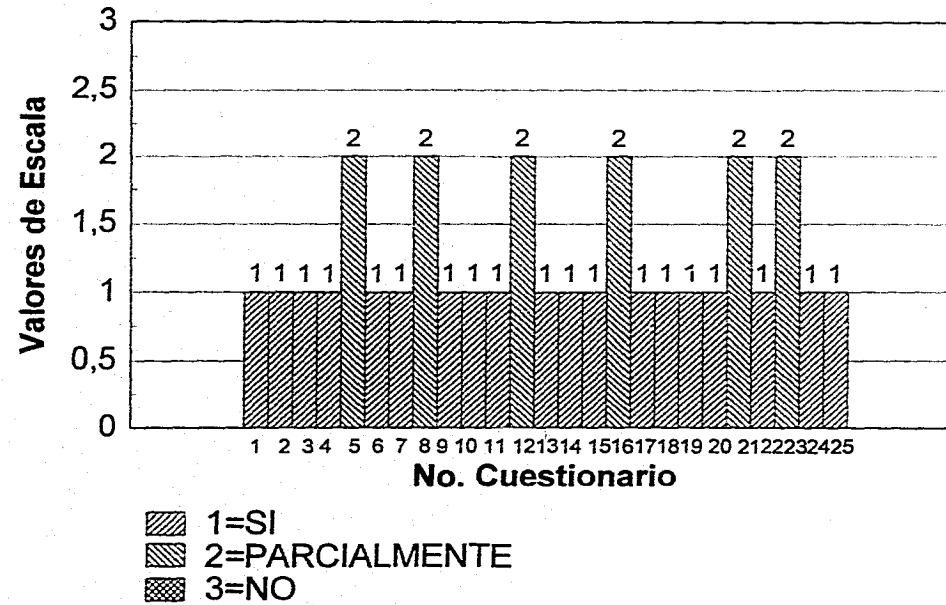
¿Tiene usted definido cuales son las líneas de autoridad que debe seguir, es decir de quién recibe órdenes?

El resultado que esta pregunta nos muestra es que el 76% de las personas si tienen definido cuáles son las líneas de autoridad que deben seguir, pero un 24% no sabe claramente a quién tienen que dirigirse para realizar sus actividades.

El desconocimiento de las líneas de autoridad que se deben seguir nos da como resultado que las personas no sepan cuales son las actividades que se supone tendrán que realizar y quién las va a supervisar, engendra el desconocimiento de las obligaciones, y uno de los puntos más importantes es que puede dar lugar a frecuentes discusiones sobre a quién rendir el informe de las actividades que se tienen que realizar, entorpeciendo la planeación de sus labores.

Pregunta No. 3

¿Tiene usted definido cuáles son las líneas de autoridad que debe seguir, es decir de quién recibe órdenes?



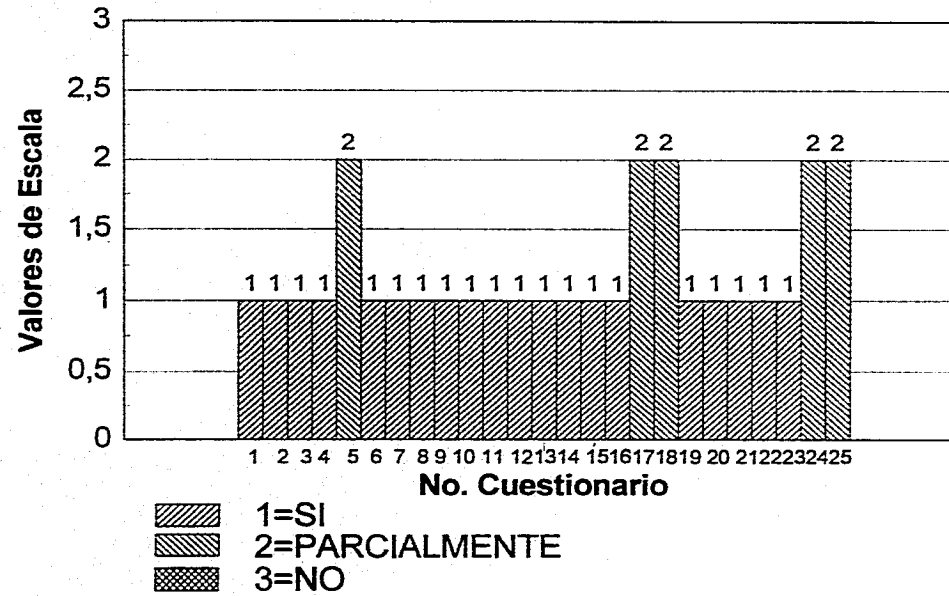
Pregunta No. 4**¿Conoce usted el objetivo principal del puesto que ocupa actualmente?**

El resultado que esta pregunta nos muestra es que el 80% de las personas saben cual es el objetivo del puesto en el cual laboran actualmente, y solo el 20% no tiene conocimiento acerca del objetivo que tiene que alcanzar en el puesto que le fue designado.

La importancia de conocer los objetivos que se espera del puesto que ocupa se basa en que las personas logran sus propósitos cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas. Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de Recursos Humanos, además de que si se tienen definidos los objetivos, las personas contribuyen al logro de las metas que se han señalado como nivel mínimo deseable. Los objetivos individuales que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales que postula.

Pregunta No. 4

¿Conoce usted el objetivo principal del puesto que ocupa actualmente?



Pregunta No. 5

¿Conoce usted detalladamente las funciones que se realizan en su puesto de trabajo?

El resultado que esta pregunta nos muestra es que el 84% de las personas si conocen detalladamente las funciones que se derivan de su puesto de trabajo y el 16% desconoce cuáles son las funciones que ahí se realizan.

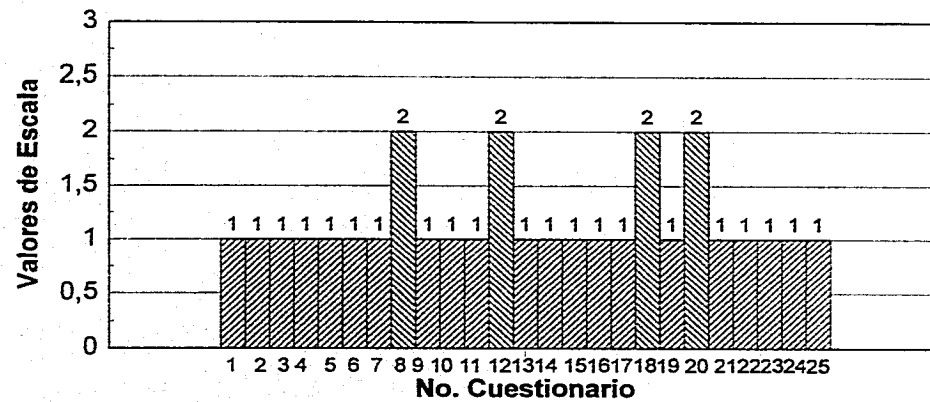
Aunque la mayoría de las personas si está enterada de las actividades que se tienen que llevar a cabo, vemos que al 16% restante de las personas les hace falta una guía o procedimiento que les indique cuáles son las actividades específicas que tiene que realizar y de las cuáles es responsable.

La falta de esta guía impide saber al trabajador si esta realizando bien su trabajo, ya que no tiene lineamientos que le indiquen si va por el camino correcto o no, carecen de poca motivación ya que no pueden tomar decisiones al desconocer la exacta naturaleza de sus deberes y relaciones con otros.

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.

Pregunta No. 5

¿Conoce usted detalladamente las funciones que se realizan en su puesto de trabajo?



-  1=SI
-  2=PARCIALMENTE
-  3=NO

Pregunta No. 7

¿Conoce usted cuales son las tareas diarias, periódicas y eventuales que se realizan en el puesto que actualmente ocupa?

El resultado de esta pregunta nos muestra que el 64% de las personas respondieron que si tienen conocimiento acerca de cuales son sus actividades diarias, periódicas y eventuales, el 20% de las personas respondieron que no saben exactamente cuales son y el 16% respondió que solo parcialmente saben acerca de cuales son sus obligaciones.

Las respuestas obtenidas del cuestionario nos hacen darnos cuenta que es necesario ofrecer una descripción de actividades en las cuales las personas puedan identificar sus actividades y los programas de trabajo a que deben sujetarse.

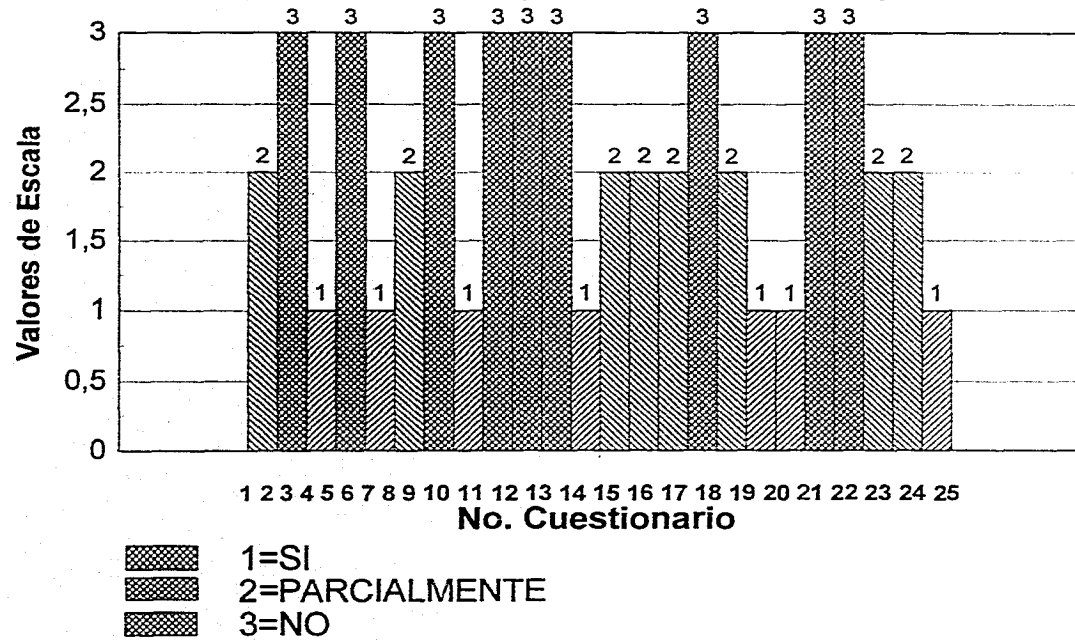
El resultado de esta pregunta nos muestra que la mayoría de las personas si saben sus obligaciones, pero el resto de ellas tienen dificultades para identificarlas adecuadamente, de forma que realicen su trabajo con eficacia.

Todo trabajador "hace algo" concreto y definido, sea en forma continua, sea periódica o eventualmente y para poder realizarlo con eficacia se le deberá precisar y tener conocimiento de ellas.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

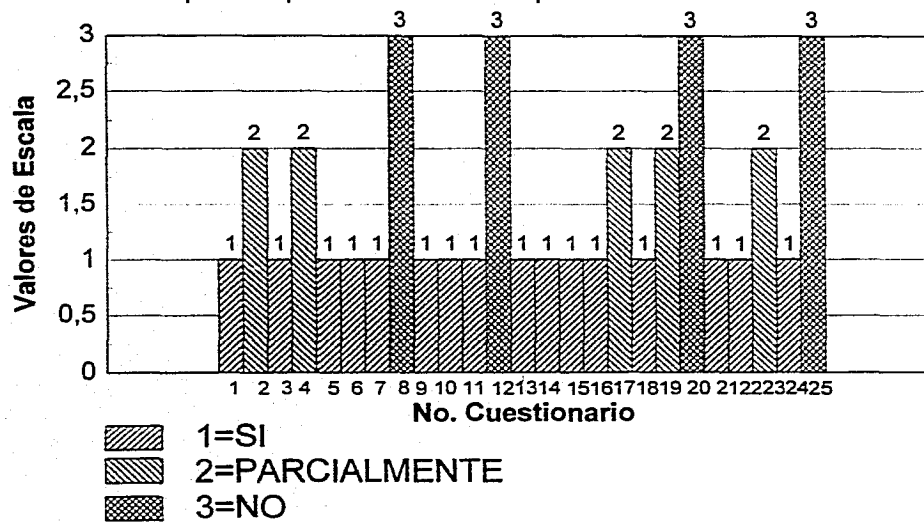
Pregunta No. 6

¿Existe un procedimiento que le indique como ejecutar su trabajo?



Pregunta No. 7

¿Conoce usted cuáles son las tareas diarias, periódicas y eventuales que se realizan en el puesto que actualmente ocupa?



Pregunta No. 8**¿Sabe si existe un reglamento para poder efectuar sus labores?**

El resultado de esta pregunta nos muestra que el 56% de las personas respondieron que si tienen conocimiento de la existencia de un reglamento de trabajo para poder efectuar sus labores, el 36% de las personas no saben si existe un reglamento de trabajo y el 8% dice que solo parcialmente existe dicho reglamento.

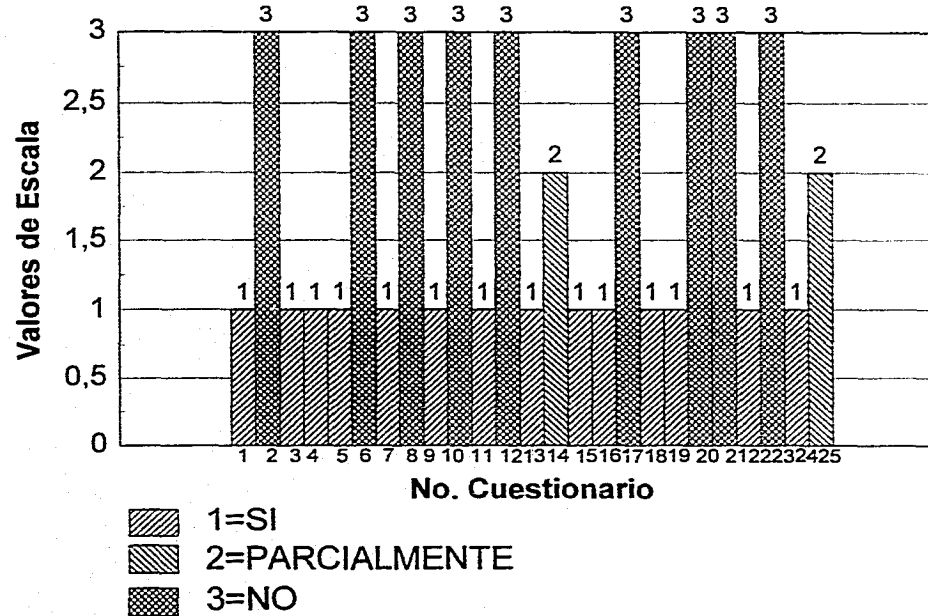
El desconocimiento de la existencia de un reglamento aún cuando este exista es el resultado de la poca información acerca de la forma en que se van a realizar las actividades que se derivan de un puesto y de los reglamentos que existen para poder desarrollarlo.

Cuando no existen bases que le permitan al trabajador saber la forma en que van a realizar sus actividades puede dar lugar a errores en el desempeño de las labores derivados del desconocimiento de los reglamentos que le indican las bases o lineamientos en los cuales basarse.

Es necesario que se le dé una difusión a los reglamentos que existan con el fin de informar a los trabajadores y tener una adecuada orientación acerca de la forma de llevar a cabo sus labores apegándose a lo que dicta la ley.

Pregunta No. 8

¿Sabe usted si existe algun reglamento para poder efectuar sus labores?



Pregunta No. 9

¿Las funciones que desempeña usted actualmente son acordes al puesto que ocupa o para el cual fue contratado?

El resultado de esta pregunta nos indica que el 56% de las personas respondió que si esta contratado para el puesto que fue contratado, el 0.08% respondió que no esta colocado en el puesto para el cuál fue contratado y el 36% dice que solo parcialmente siente que esta colocado en el puesto para el cual fue contratado.

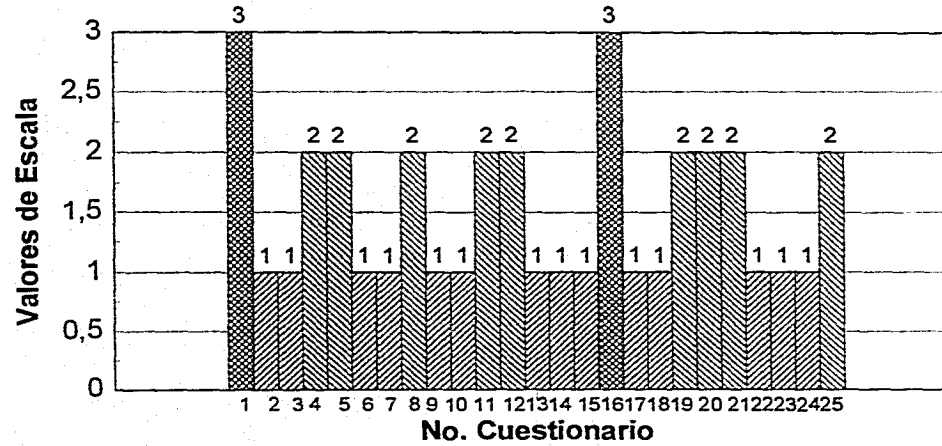
Aunque la mayoría de las personas opina que si esta colocado en el puesto para el cual fue contratado existe un porcentaje menor que no esta colocado en el puesto para el cual fue contratado. Esto indica que no existe una planeación de los recursos humanos que se necesitan para poder llevar a cabo el desarrollo de las actividades que se derivan de los puestos.

Con la ayuda de la técnica del Análisis de Puestos, se podrían conocer cuáles son las necesidades existentes y los requerimientos que se necesitan para organizar eficazmente los puestos de trabajo.

Es importante que exista una especificación del puesto ya que sin esta se contrata personal sin tener en cuenta cual es el perfil que se busca para determinado puesto.

Pregunta No. 9

¿Las funciones que desempeña usted actualmente son acordes al puesto que ocupa o para el cual fue contratado?



- 1=SI
- 2=PARCIALMENTE
- 3=NO

Pregunta No. 10

¿Considera usted que esta colocado en el puesto mas acorde con sus aptitudes?

El resultado de esta pregunta nos indica que el 44% de las personas respondió que sí esta colocado en el puesto mas acorde con sus aptitudes, el 36% respondió que no está colocado en el puesto acorde con sus aptitudes y el 20% respondió que solo parcialmente se encuentra colocado en el puesto acorde con sus aptitudes.

Estas respuestas nos dan a conocer que las personas sienten que no se encuentran colocados en el puesto adecuado.

Al organizar en puestos el trabajo de una empresa, es importante que cada puesto sea diseñado de manera de permitir al empleado asignado a él, que se desempeñe con eficiencia y que alcance un sentimiento de satisfacción y seguridad por su trabajo.

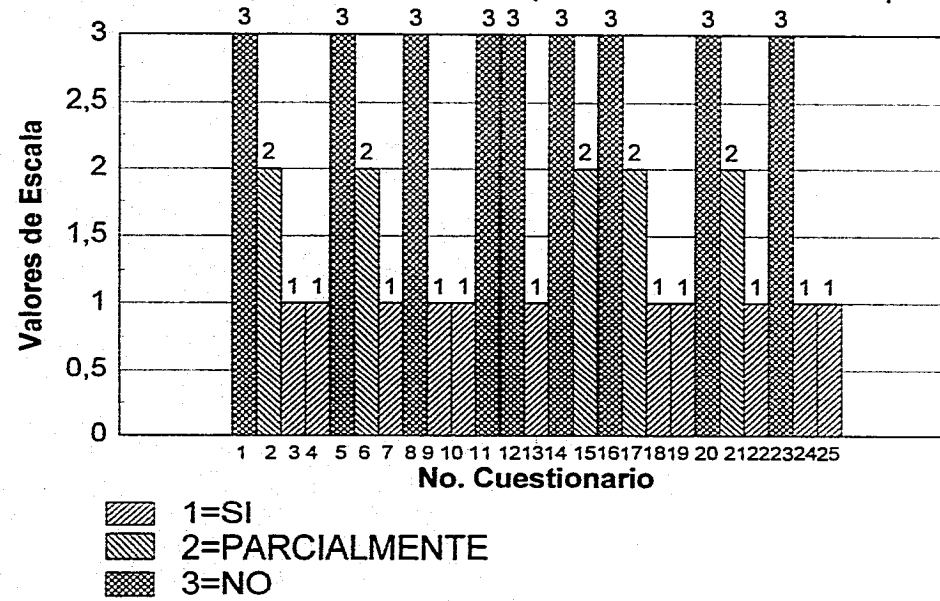
Los empleados que son colocados en un puesto equivocado o que carecen de la orientación, entrenamiento o supervisión adecuados, es muy probable que los desempeñen en forma no satisfactoria, que estén inconformes con su empleo y que se conviertan en problemas de agravios, puede dar como resultado confusión, conflictos interpersonales y frustración y puede ser causa de descontento y de problemas en la organización.

La falta de una descripción de puestos, obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empíricos y por lo mismo lleno de defectos.

Cuando el trabajador no está satisfecho con su trabajo puede enajenarse con respecto a él y a la organización en general. La enajenación es una condición en la cuál el empleado tiene poco o ningún sentimiento de identificación con su trabajo, con la organización o con la sociedad.

Pregunta No. 10

¿Considera usted que esta colocado en el puesto mas acorde con sus aptitudes?



Pregunta No. 11

¿Sabe usted si existe un requerimiento profesional para desempeñar el puesto que actualmente ocupa?

El 72% de las personas respondió que si existe un requerimiento profesional para desempeñar su puesto, el 20% dice que no existe un requerimiento, y el 0.08% dice que solo existe parcialmente.

Para que exista un buen desempeño en el desarrollo de las actividades que se derivan de un puesto es necesario que la persona posea todos los conocimientos referentes al puesto y que tenga el nivel académico que se espera, esto con el fin de poder tener un criterio mas amplio y mas capacidad de entender y desempeñar adecuadamente sus funciones.

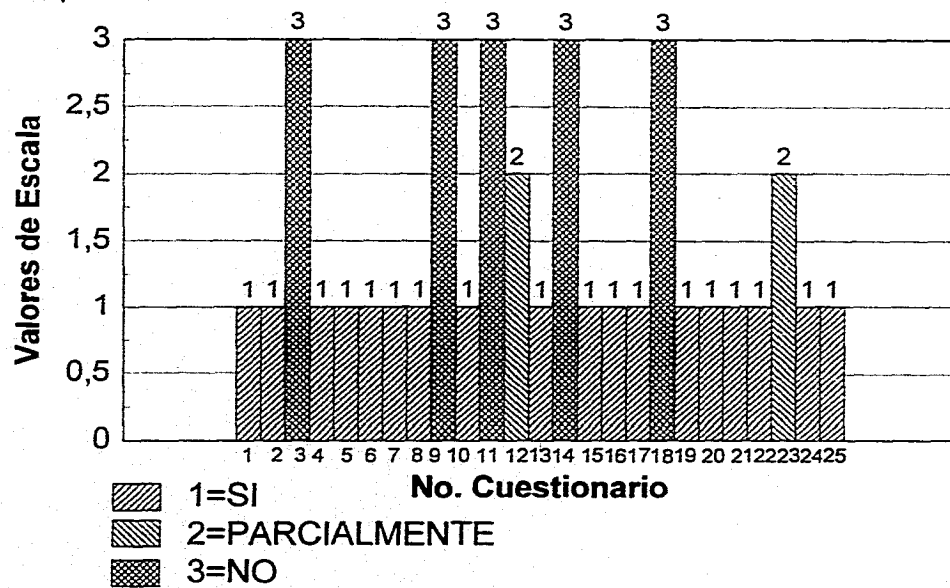
Los requerimientos de cada empleado son, obviamente un factor delimitante.

Los empleados altamente especializados son más difíciles de encontrar.

Para la selección eficaz de los empleados se requiere una clara comprensión de la naturaleza y el propósito del puesto que se va a ocupar, se debe hacer un análisis objetivo de los requerimientos del puesto, y en lo que sea posible, se tiene que diseñar el empleo para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales.

Pregunta No. 11

¿Existe un requerimiento profesional para desempeñar el puesto que actualmente ocupa?



Pregunta No. 12

¿El puesto que desempeña actualmente requiere de alguna habilidad específica para poder realizar sus actividades?

El 88% de las personas respondió que si se requiere de una habilidad específica, y el 12% respondió que solo parcialmente.

En estas respuestas vemos que las personas que ocupan los puestos están conscientes de que se requiere de algunas habilidades para desempeñar los puestos que ocupan actualmente.

Por lo general, el diseño del puesto debe iniciarse con las tareas a ejecutar. Normalmente el diseño es lo bastante amplio como para acomodar las necesidades y deseos de las personas.

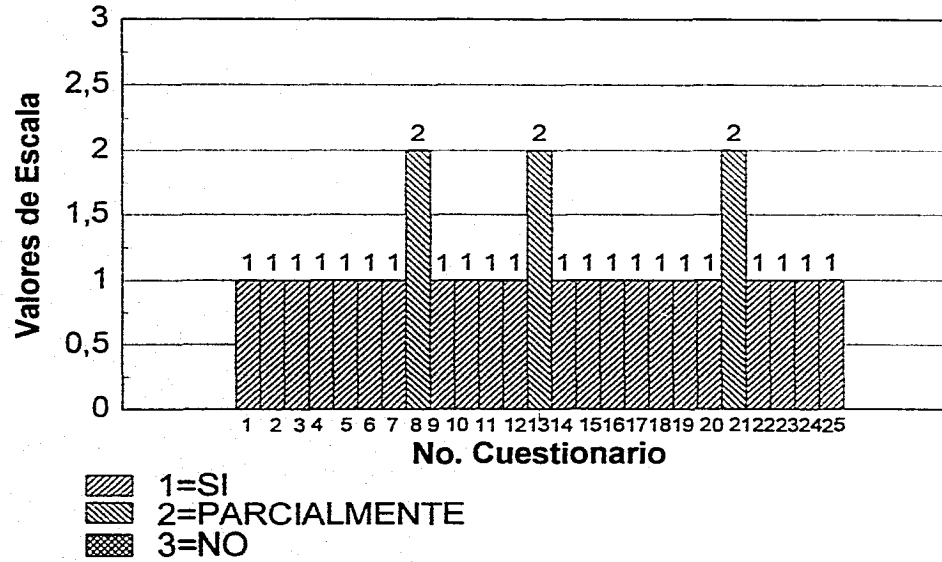
Cualquier descripción de puesto depende del trabajo y de la organización en particular.

Para ser eficaz, las personas que se contratan para cualquier puesto necesitan tener diversas habilidades que oscilan desde el conocimiento del puesto hasta las técnicas que utiliza para desarrollar su trabajo. La importancia relativa de estas habilidades varia de acuerdo con el nivel que ocupan en la organización.

Al identificar los requerimientos del puesto, las empresas deben contestar preguntas como esta ¿Qué se debe hacer en este puesto?, para encontrar respuestas a éstas y a otras preguntas similares, se debe analizar el trabajo, lo cuál se puede hacer mediante la observación, entrevistas, cuestionarios o incluso mediante un análisis de sistemas.

Pregunta No. 12

¿El puesto que desempeña actualmente requiere de alguna habilidad específica para poder realizar sus actividades?



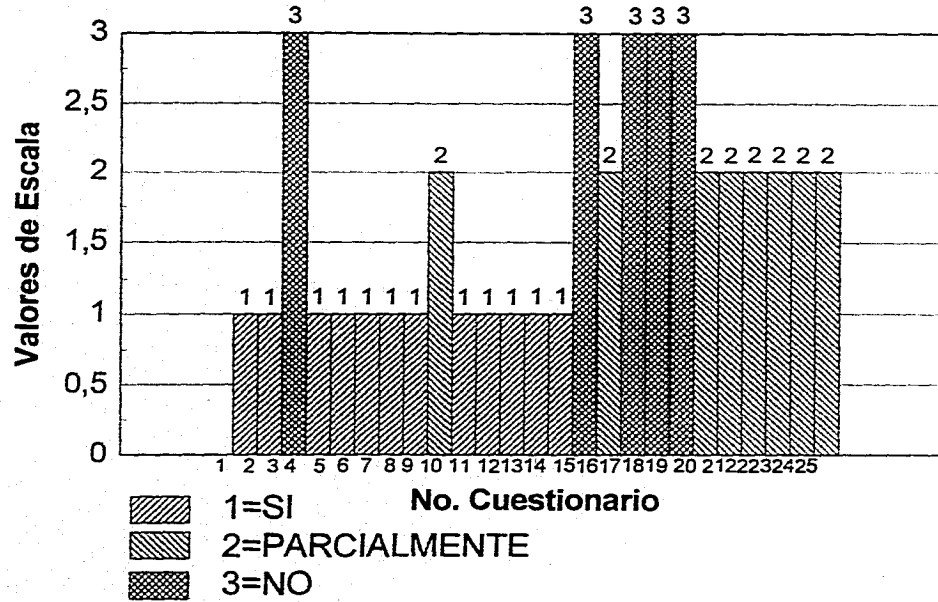
Pregunta No. 13**¿Existe un manual de organización en su empresa?**

El 52% de las personas respondió que si existe un manual de organización, el 8% respondió que no existe dicho manual y el 4% dice que solo existe parcialmente.

La importancia de un manual de organización reside en que este es un instrumento administrativo de fácil manejo utilizado para brindar de manera ordenada y sistemática, información para el funcionamiento de una organización. Nos ayuda a establecer en forma oficial información básica sobre las estructuras organizacionales, funciones de cada una, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y organigramas que se representan en forma esquemática la estructura de la Institución a fin de lograr la eficiencia en el desarrollo del trabajo. Aunque la mayor parte de las personas si sabe de la existencia de un manual de organización, es importante que se le de una amplia difusión entre los trabajadores.

Pregunta No. 13

¿Existe un manual de organización en su empresa?



Pregunta No. 14

¿Cumple usted con el nivel académico requerido para desempeñar el puesto?

El 84% de las personas respondió que si cumple con el nivel académico requerido, el 0.08% respondió que no cumple con el, y, el 0.08% respondió que solo lo cumple parcialmente.

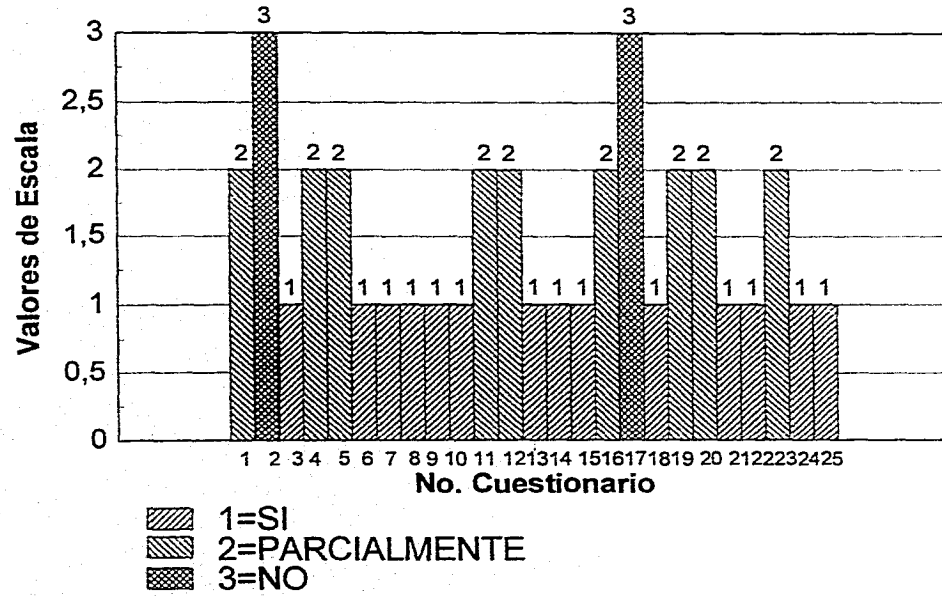
Cuando se va a desempeñar un puesto es necesario que las personas cumplan con los niveles académicos que se requiere, esto es porque cuando una persona ocupa un puesto y no está lo suficientemente preparada no puede realizar con eficacia su labor afectando la productividad de la empresa en la cual labora.

El Análisis de Puestos permite fijar cuales son los niveles académicos requeridos para el desempeño del puesto, que suman 2 propósitos: Ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Cuando los empleados cumplen con los niveles requeridos su moral permanece alta cuando advierten que han logrado las metas del puesto.

Pregunta No. 14

¿Cumple usted con el nivel academico requerido para desempeñar el puesto?



Pregunta No. 15

¿Conoce usted los lineamientos o reglas que se derivan del puesto que ocupa?

El 68% de las personas respondió que si conoce los lineamientos que se derivan del puesto que ocupa, el 4% respondió que no conoce los lineamientos, y el 28% respondió que solo los conoce parcialmente.

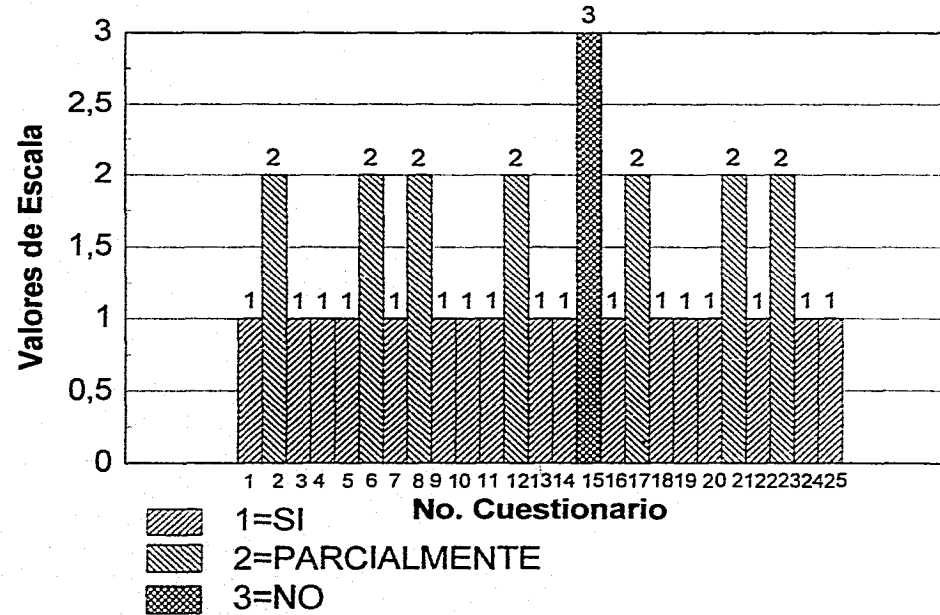
Cuando no existen lineamientos que le indiquen a la persona que ocupa un determinado puesto cuales son los lineamientos que debe seguir le crea incertidumbre acerca de cuales son las obligaciones que debe cumplir y no se puede fijar metas, ya que no sabe si va por el camino correcto o no al carecer de una guía.

Este desconocimiento de lineamientos ocasiona que los empleados caigan en errores ya que no tiene reglas en las cuáles basarse.

Aunque la mayor parte de los entrevistados dijo si conocer dichos lineamientos existe otra parte que no los conoce o sólo los conoce parcialmente.

Pregunta No. 15

¿Conoce usted los lineamientos o reglas que se derivan del puesto que ocupa?



Pregunta No. 16

¿Existe una descripción del puesto que le permita conocer con detalle las actividades que realiza?

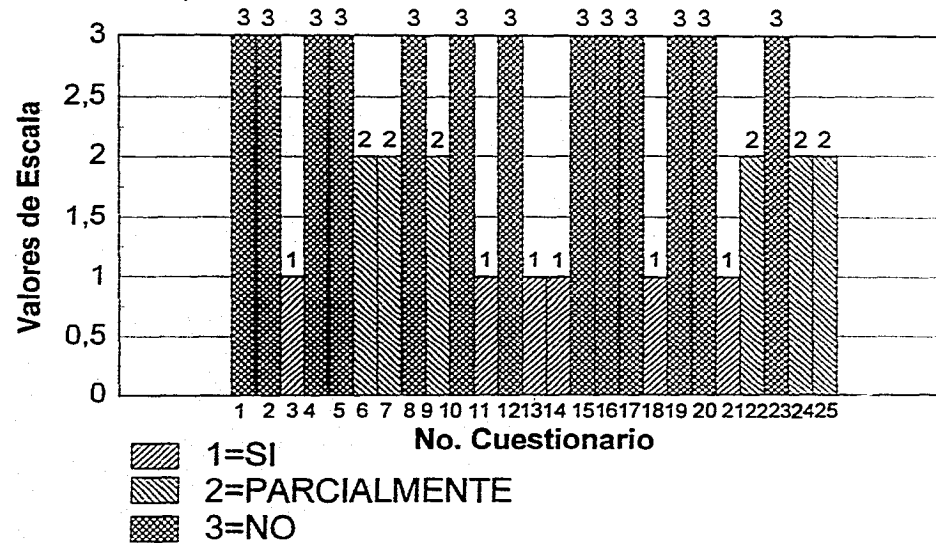
El 24% de las personas respondió que si existe una guía que le permite conocer con detalle las actividades que esta realizando, el 52% de las personas respondió que no cuenta con dicha guía y el 24% respondió que solo existe parcialmente.

Una descripción de puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la compatibilidad de datos.

Debido a que no existe una guía estándar que pueda seguirse, la descripción del puesto variará en su contenido de una organización a otra.

Pregunta No. 16

¿Existe una descripción del puesto que le permita conocer con detalle las actividades que realiza?



Pregunta No. 17

¿Esta usted consciente de los deberes y responsabilidades a los que se encuentra sujeto?

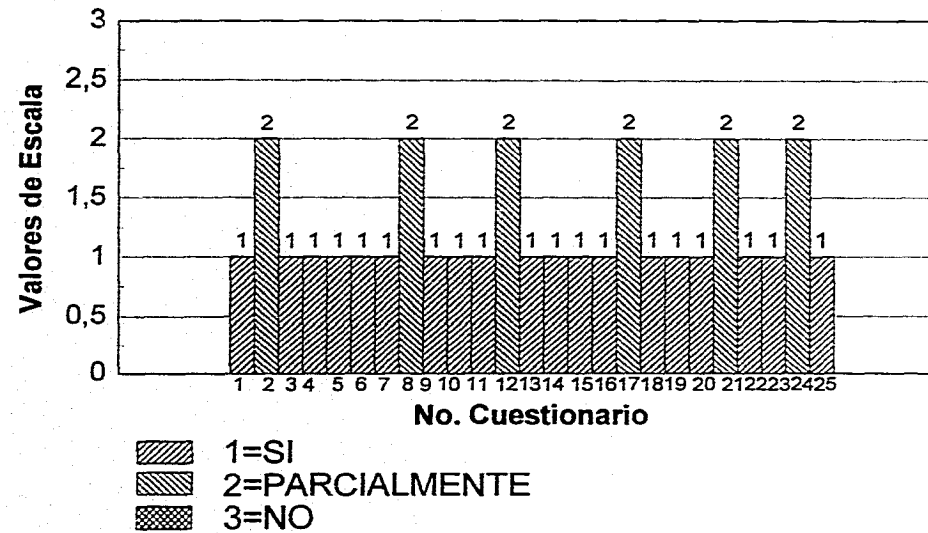
En esta pregunta el 76% de las personas respondieron que si saben cuales son las responsabilidades a que se encuentran sujetas y el 24% dice que solo lo sabe parcialmente.

La responsabilidad es la obligación de ejecutar una actividad asignada. Es el compromiso autoasumido por una persona para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad. La fuente de esta responsabilidad se encuentra dentro del individuo, es por ello que es importante que una persona sepa cuales son aquellas responsabilidades con las que debe cumplir.

Puesto que la responsabilidad es una obligación que una persona acepta, no existe forma en la que pueda ser delegada o transmitida a un subordinado.

Pregunta No. 17

¿Esta usted consciente de los deberes y responsabilidades a los que se encuentra sujeto?



Pregunta No. 18**¿Les proporcionan capacitación para mejorar los métodos de trabajo?**

El 48% de las personas respondió que si les proporcionan capacitación para mejorar los métodos de trabajo, el 16% respondió que no se las proporcionan y el 36% respondió que solo les proporcionan capacitación parcialmente.

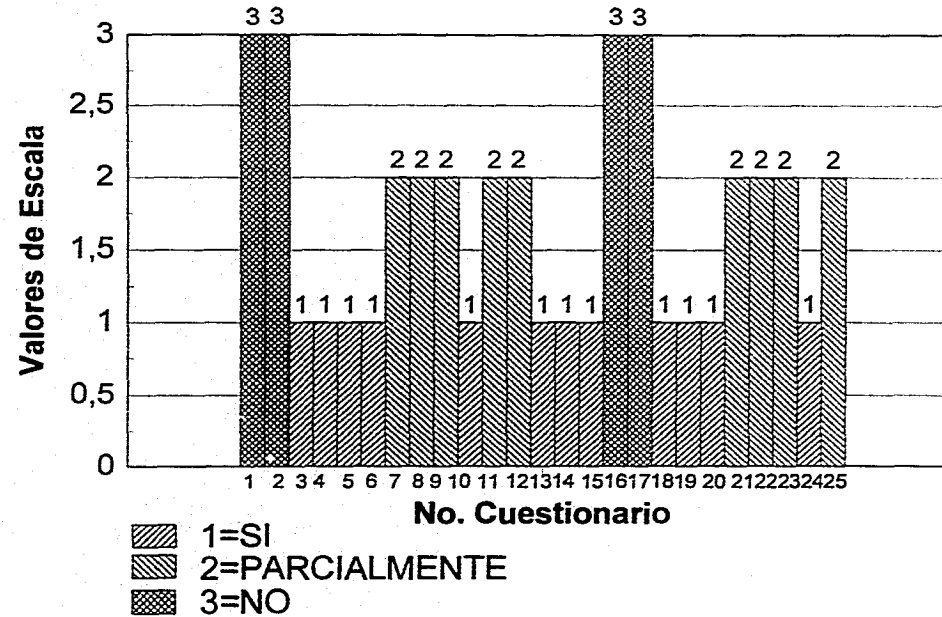
Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Uno de los enfoques de evaluación consiste en la identificación de tareas. Los capacitores principian por evaluar la descripción de puesto para identificar sus principales tareas.

Pregunta No. 18

¿Le proporcionan capacitación para mejorar los métodos de trabajo?



Pregunta No. 19

¿Considera usted que tener definidas sus labores le ayuda a realizar mejor sus actividades?

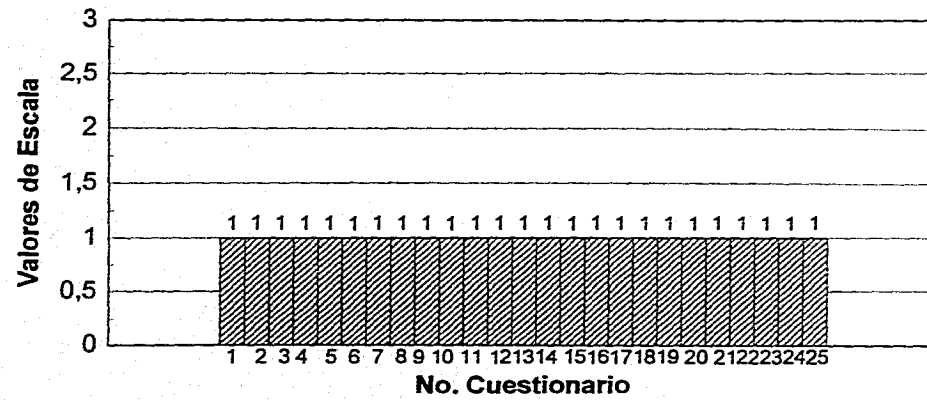
El 100% de las personas respondió que si les ayudaría tener definidas sus labores a realizar mejor sus actividades.

Es importante por ello la técnica del Análisis de Puestos, ya que cuando se implanta esta técnica se obtienen mucho beneficios, entre ellos el conocer y detallar las actividades que se derivan de cada puesto.

Las necesidades de eficiencia y productividad hacen necesario una descripción del puesto que es simplemente un listado de las actividades específicas que deben ser ejecutadas por el individuo que tenga a su cargo el puesto. Los administradores deben tener presente que las descripciones de puestos poco claras pueden confundir a los empleados y causar que pierdan interés en sus trabajos.

Pregunta No. 19

¿Considera usted que tener definidas sus labores le ayuda a realizar mejor sus actividades?



- 1=SI
- 2=PARCIALMENTE
- 3=NO

Pregunta No. 20

¿Considera usted que los métodos de trabajo con los cuales ha estado trabajando actualmente cumplen con los niveles de eficacia y productividad que se espera del puesto que ocupa actualmente?

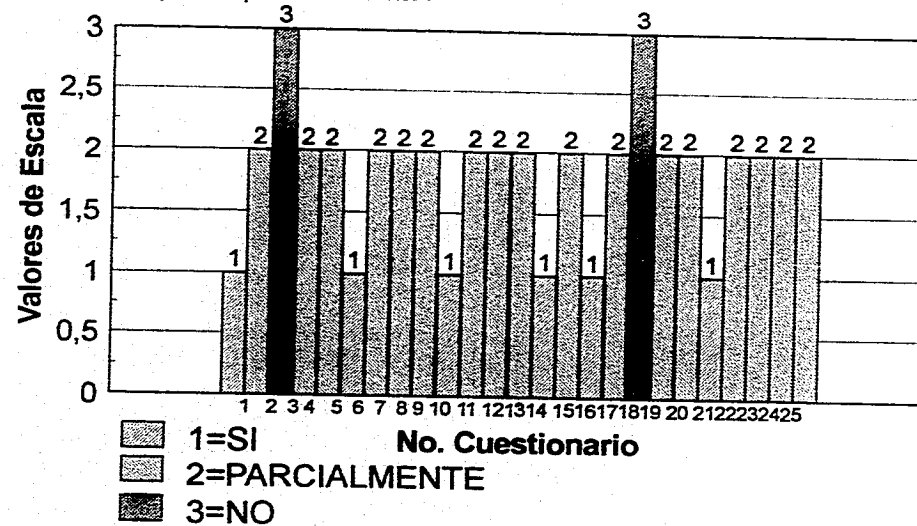
El 24% de las personas respondió que los métodos de trabajo con los cuales ha estado trabajando son satisfactorios, el 8% dice que no son adecuados y el 68% dice que solo son parcialmente adecuados.

La necesidad de productividad en una empresa hacen indispensable tener definidas las labores, ya que se elaborarán programas de trabajo así como los métodos para llevarlos a cabo de acuerdo a las actividades en cada uno de los puestos de trabajo que le son asignados a los trabajadores.

Aquí podemos ver en las respuestas que la mayor parte de las personas sienten que no están trabajando con los métodos de trabajo adecuados, lo cual repercute en la calidad del trabajo que están desarrollando.

Pregunta No. 20

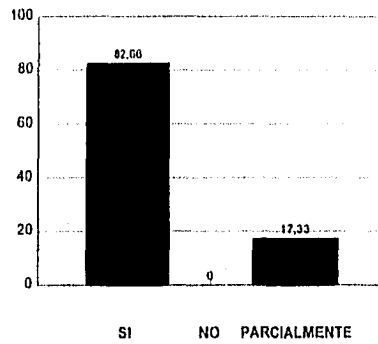
¿Considera usted que los métodos de trabajo con los cuáles ha estado trabajando actualmente cumplen con los niveles de eficacia y productividad que se espera del puesto que ocupa actualmente?



3.2.-Análisis por variable y Evaluación de la Información por variable

Variable No. 1

"Análisis de Puesto"



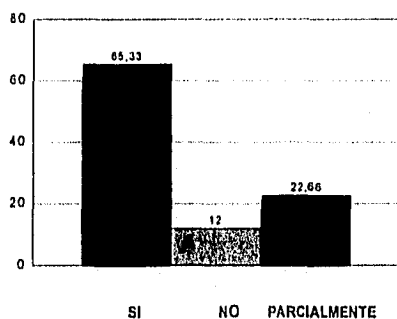
El resultado de esta variable nos muestra que en forma general el 82.66% de las personas encuestadas referente a la variable "Análisis de Puesto", conoce cual es el objetivo del departamento en el cual labora, esto es importante ya que estos representan los resultados o fines de la organización, y a la vez son parte del proceso de la planeación.

También nos muestra que conocen la ubicación del puestos dentro de la estructura organizacional, ya que una de las principales funciones de una organización es proporcionar la estructura que sea necesaria a fin de realizar el trabajo que cumpla con los objetivos deseados.

Así también nos da como resultado que la mayoría de las personas encuestadas tienen definidas las líneas de autoridad que se tienen en la organización.

También nos muestra esta variable que al 17.33% de las personas encuestadas no se les dio la suficiente introducción al trabajo ya que solo tienen conocimiento parcial de los objetivos de la empresa, de la ubicación de su puesto, así como también de las líneas de autoridad que se deben seguir.

Es importante que a las personas se les de la introducción al trabajo en forma adecuada ya que cuando no se conocen cuales son los objetivos que persigue un puesto de trabajo afecta en la productividad de este.

Análisis por variable**Variable No. 2****"Puesto de Trabajo"**

El resultado de esta variable nos muestra que el 65.33% de las personas encuestadas referente a la variable "Puesto de Trabajo", conoce cual es el objetivo principal del puesto de trabajo que ocupan actualmente. La importancia de conocer los objetivos que se esperan del puesto, se basa en que las personas logran sus propósitos cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas.

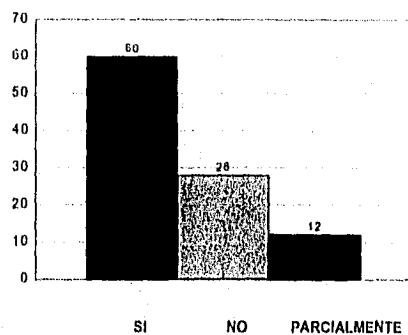
Esta variable también nos indica que la mayor parte de las personas conocen detalladamente las funciones que se derivan de su puesto de trabajo, los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las formas y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

Así también nos da como resultado que la mayoría de las personas encuestadas dicen que aunque sea parcialmente si existen procedimientos que les indiquen como realizar sus actividades. Uno de los requerimientos mas importantes para el funcionamiento sin tropiezos de una organización, es el desarrollo de procedimientos que permitan a cada individuo comprender la naturaleza de sus relaciones con otros.

También nos muestra esta variable que al 12% de las personas encuestadas no conocen el objetivo del puesto de trabajo, por lo que tampoco conocen las funciones de su puesto, ni tienen conocimiento de procedimientos que les indiquen como ejecutar su trabajo.

El 22.66% de las personas encuestadas solo conocen parcialmente los objetivos de su puesto de trabajo, las funciones y los procedimientos que existen para realizarlo.

En lo que se refiere a puesto de trabajo, si las personas no conocen el objetivo del puesto que ocupan, no podrán identificar cuales son las funciones o tareas mas importantes, y no podrán realizar su trabajo basándose en los procedimientos adecuados para desarrollar con eficacia y productividad sus labores.

Análisis por variable**Variable No. 3****"Actividades a realizar en un Puesto"**

El resultado de esta variable nos muestra que el 60% de las personas encuestadas referente a la variable "Actividades a realizar en un Puesto", tiene conocimiento de las tareas, diarias, periódicas y eventuales que se realizan en el puesto que ocupan.

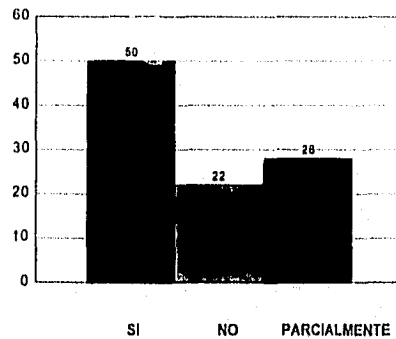
Esta variable también nos indica que la mayor parte de las personas saben de la existencia de un reglamento que les permita efectuar sus labores, es necesario que se le de una difusión a los reglamentos que existan con el fin de informar a los trabajadores y tener una adecuada orientación acerca de la forma de llevar a cabo sus labores apegándose a lo que dicta la ley.

Así también nos da como resultado que el 20% de las persona encuestadas dicen que no conocen cuales son las tareas diarias, periódicas y eventuales, así como también desconocen la existencia de un reglamento de labores.

También nos muestra esta variable que al 12% de las personas encuestadas solo conocen parcialmente las tareas diarias, periódicas y eventuales, así como tienen conocimiento parcialmente el reglamento de labores que existe en la organización.

En lo que se refiere a las funciones que se realizan en cada puesto, es necesario ofrecer una descripción de las actividades en las cuales las personas puedan identificar sus actividades y los programas de trabajo a que deban sujetarse.

También es necesario que se le de una difusión a los reglamentos que existen con el fin de tener informados a los trabajadores de la forma de realizar adecuadamente sus labores.

Análisis por variable**Variable No. 4****“Funciones que se realizan en un Puesto”**

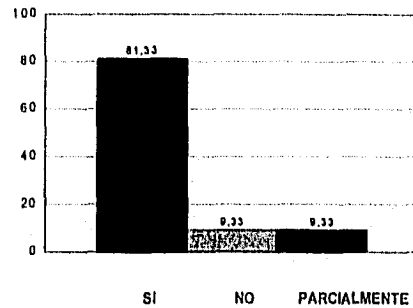
El resultado de esta variable nos muestra que el 50% de las personas encuestadas respondió que las funciones que realiza son acordes con el puesto para el cuál fue contratado. Es importante que exista una especificación del puesto ya que sin esta se contrata personal sin tener en cuenta cual es el perfil que se busca para determinado puesto.

Esta variable también nos indica que este 50% están colocados en el puesto mas acorde con sus aptitudes. Al organizar puestos de trabajo en una empresa, es importante que cada puesto sea diseñado de manera que permita al empleado asignado a el, que desempeñe con eficiencia y que alcance un sentimiento de satisfacción y seguridad por su trabajo.

Así también nos da como resultado que el 22% de las personas encuestadas dicen que no desempeñan las funciones del puesto para el cuál fueron contratados, así como tampoco están colocados en el puesto mas acorde con sus aptitudes.

También nos muestra esta variable que al 28% de las personas encuestadas dicen que solo parcialmente desempeñan las funciones del puesto para el cual fueron contratados , así como también solo parcialmente cumplen con las aptitudes necesarias para el puesto que ocupan.

Los empleados que son colocados en un puesto equivocado o que carecen de poca motivación, se desempeñan en forma no satisfactoria para la organización, ya que no cumplen con los objetivos que se tienen fijados, afectando en la productividad de la empresa.

Análisis por variable**Variable No. 5****"Requerimientos para desempeñar un Puesto"**

El resultado de esta variable nos muestra que el 81.33% de las personas encuestadas respondieron que si existe un requerimiento profesional para desempeñar su puesto, así como también dicen que se requiere una habilidad específica para poder desarrollarlo correctamente, también la mayoría de ellas dice que además existe un manual de organización en su empresa.

Para que exista un buen desempeño en el desarrollo de las actividades que se derivan de un puesto es necesario que la persona posea todos los conocimientos referentes al puesto y que tenga el nivel académico que se espera.

Esta variable también nos indica que este 9.33% de las personas encuestadas no tienen conocimiento de si existe un requerimiento profesional para

desempeñar el puesto que ocupan, así como tampoco saben si existe una habilidad específica para poder realizar sus actividades, y dicen que no existen manuales de organización en la empresa.

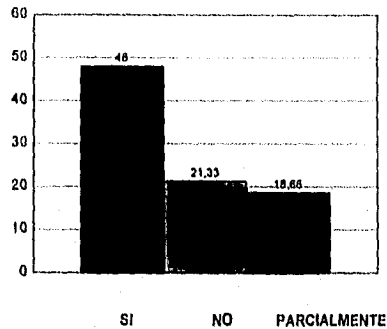
El otro 9.33% de las personas encuestadas, dice que solo existe parcialmente un requerimiento profesional, así también dicen que solo parcialmente se necesita una habilidad específica para poder realizar sus actividades, en cuanto a los manuales de organización dicen que solo existen parcialmente.

Para la selección eficaz de los empleados se requiere una clara comprensión de la naturaleza y el propósito del puesto que se va a ocupar, se debe hacer un análisis objetivo de los requerimientos del puesto, y en lo que sea posible, se tiene que diseñar el empleo para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales.

Análisis por variable

Variable No. 6

"Perfil del Puesto"



El resultado de esta variable nos muestra que el 48% de las personas encuestadas respondieron que si cumplen con el nivel académico requerido para desempeñar su puesto, así como también conocen los lineamientos o reglas que se derivan del puesto que ocupan, también dicen que existe una descripción del puesto que les permita conocer con detalle las actividades que realizan.

El 21.33% de las personas dice que no cumplen con el nivel académico requerido, ni conocen los lineamientos que se derivan de su puesto de trabajo, también dicen que no existe una descripción del puesto que le permita conocer con detalle las actividades que realizan.

El 21.33% restante de las personas encuestadas dice que cumplen sólo parcialmente con el nivel académico requerido, conocen solo parcialmente los

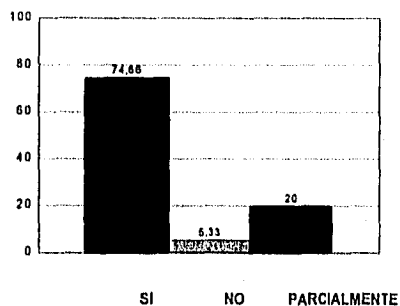
lineamientos que se derivan de su puesto, en cuanto a la descripción del puesto dicen que existe solo parcialmente.

El Análisis de Puestos permite fijar cuales son los niveles académicos requeridos para el desempeño del puesto, también es importante que existan lineamientos que le permitan a las personas saber cuales son sus obligaciones que debe cumplir. Una descripción de Puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

Análisis por variable

Variable No. 7

"Incertidumbre sobre las actividades a realizar en un Puesto"



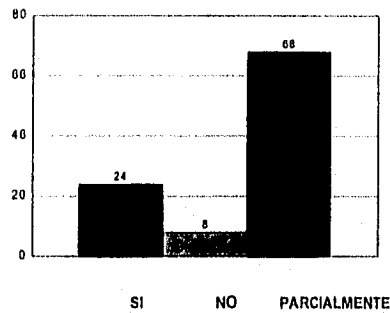
El resultado de esta variable nos muestra que el 74.66% de las personas encuestadas respondieron que si están conscientes de los deberes y responsabilidades a los que se encuentran sujetos, también dijeron que si se les proporciona capacitación para mejorar los métodos de trabajo, y el 100% de las personas encuestadas opinaron que el tener definidas sus labores les ayuda a realizar mejor sus actividades.

El 5.33% de las personas dice que no están conscientes de los deberes y responsabilidades a los que se encuentran sujetos, así como tampoco se les proporciona capacitación para mejorar los métodos de trabajo.

El 20% restante de las personas encuestadas dice que solo parcialmente están conscientes de los deberes y responsabilidades a los que se encuentran sujetos,

también dijeron que la capacitación para mejorar los métodos de trabajo solo se les da parcialmente.

Es importante que las personas estén conscientes de las responsabilidades a las que se encuentren sujetos, ya que es el compromiso autoasumido por una persona para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad, también es importante proporcionar capacitación, ya que una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Análisis por variable**Variable No. 8****"Productividad en una Empresa"**

El resultado de esta variable nos muestra que el 24% de las personas encuestadas respondió que los métodos de trabajo con los cuáles ha estado trabajando son satisfactorios, el 8% dice que no son adecuados, y el 68% dice que solo son parcialmente adecuados.

Las necesidades de eficiencia y productividad en una empresa hacen indispensable tener definidas las labores, ya que se elaborarán programas de trabajo, así como los métodos para llevarlos a cabo de acuerdo a las actividades en cada uno de los puestos de trabajo que le son asignados a los trabajadores.

La Productividad es la razón entre insumos-resultados en un período con la debida consideración de la calidad. La productividad implica medición que, a su vez, es un paso esencial del proceso de control.

Como se vio anteriormente, es importante que existan métodos de trabajo que sean eficaces para que los trabajadores desarrollen adecuadamente sus labores, la mayor parte de las personas que se encuestaron dicen que no están de acuerdo con los métodos de trabajo o solo lo están parcialmente, esto no hace pensar que no está realizando las actividades propias de su puesto con eficacia, ya que cuando no existe una pauta que ellos consideran eficaz no pueden decir que esté laborando con productividad.

3.3 Conclusión General de la Investigación

El estudio realizado en el departamento de Adquisiciones y Almacenes Distrito Veracruz de Pemex Exploración y Producción, nos muestra que de acuerdo a la investigación que se realizó sobre la utilización de la Técnica de Análisis de Puestos, la mayor parte de las personas conoce el objetivo de la empresa, la ubicación de su puesto y las líneas de autoridad que debe seguir. Con respecto al puesto de trabajo que ocupan actualmente también la mayor parte de las personas saben cual es el objetivo principal y las funciones que ahí se realizan, con respecto a los procedimientos para ejecutar el trabajo, vemos que de acuerdo a los resultados que se obtuvieron existen parcialmente por lo que no pueden realizar sus labores adecuadamente. De las actividades que se realizan en un puesto las personas encuestadas dicen que si tienen conocimiento de las tareas que se realizan y de los reglamentos que existen para poder realizarlas. También vemos que acerca de las funciones que se realizan en cada puesto la mitad de las personas encuestadas dicen que las funciones que desempeñan si son acordes al puesto para el cuál están contratados y la otra mitad dice que parcialmente o no desempeñan funciones acordes al puesto para el cual fueron contratados. En cuanto a los requerimientos para desempeñar un puesto la mayor parte de las personas si cumple con él. Asimismo, según los resultados obtenidos existe un manual de organización, pero no se le ha dado la difusión necesaria a todos los trabajadores del departamento.

Con respecto al perfil del puesto, la mayor parte de las personas encuestadas dicen que si cumplen con el nivel académico para desempeñar los puestos, así como también conocen los lineamientos que se derivan del puesto.

Las mayor parte de las personas, sin embargo dicen que no existe una descripción del puesto que les permita conocer cuales son las tareas asignadas a ellas, y aunque saben cuales son sus deberes y responsabilidades no existe la especificación escrita que les de la certeza de si están laborando realmente como debe de ser.

Los resultados obtenidos nos muestran que si se les proporciona capacitación a los trabajadores para mejorar los métodos de trabajo y todas las personas que se encuestaron nos respondieron que el tener definidas sus labores les ayuda a realizar mejor sus actividades. Así también la mayoría de las personas respondió que los métodos de trabajo con los cuáles han estado trabajando solo son parcialmente adecuados para obtener la eficiencia y productividad esperada en su trabajo.

De todo lo anterior expuesto vemos que la hipótesis que se encuentra al inicio de esta investigación, es afirmativa puesto que las personas encuestadas han expresado que no existen bases fijas que les permitan conocer adecuadamente las labores que se realizan en su puesto de trabajo, lo cuál al no conocerlas les provoca incertidumbre, ineficacia y falta de productividad en la empresa.

Se puede apreciar que en forma general las personas si saben cuales son las actividades que se tienen que realizar pero no lo pueden saber en términos exactos, puesto que no existen los procedimientos necesarios para ello.

Las necesidades de eficiencia y productividad por lo tanto hacen indispensable la utilización de esta técnica, ya que la especialización, la división, la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos se buscan afanosamente en las organizaciones, sin embargo para llegar a esto se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen un departamento.

El trabajo es importante para proporcionar productos y servicios y como fuente de empleo y de ingresos para los miembros de la sociedad. Cuando está organizado en puestos, el trabajo proporciona los medios por los cuales pueden alcanzarse los objetivos de una organización y satisfacerse las necesidades personales de sus empleados. Los sentimientos de satisfacción y de identificación que se derivan del trabajo estarán influidos en sumo grado por las demandas del propio trabajo. El puesto, además, puede ser una fuente de status y contribuir a la sensación de bienestar tanto económica como psicológicamente. Al organizar en puestos el trabajo de una empresa, es importante que cada puesto sea diseñado de manera de permitir al empleado que sea asignado a él, que se desempeñe con eficiencia y que alcance un sentimiento de satisfacción y seguridad por su trabajo. A este respecto, es esencial que las obligaciones, las responsabilidades y los requerimientos de desempeño de cada puesto sean

establecidas formalmente, de manera que cada empleado y su superior entiendan claramente lo que se espera de ellos respecto al desempeño.

Para la administración de personal es esencial una información precisa de las obligaciones de cada puesto y de los requerimientos personales que se exige de los empleados. Esto puede desarrollarse objetivamente mediante el análisis del puesto y compilado formalmente en descripciones y especificaciones del puesto. La información contenida en estas descripciones y especificaciones puede ser de considerable valor en conexión con la selección, evaluación y entrenamiento de los empleados y en resolver los problemas disciplinarios y de quejas.

Bibliografía

Libro: El Análisis de Puestos

Autor: Agustín Reyes Ponce

Editorial: Limusa

Libro: Administración de Recursos Humanos

Autor: Fernando Arias Galicia

Editorial: Trillas

Libro: Administración

Autor: Harold Koontz Heinz Welhrich

Editorial: Mc Graw Hill

Libro: Administración de Personal y Recursos Humanos

Autor: William B. Werther Keith Davis

Editorial: Mc Graw Hill

Libro: Administración de Personal

Autor: Chruden/Sherman

Editorial: Cecsa

Libro: Administración de Personal

Autor: Chruden/Sherman

Editorial: Cecsca