



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

" APLICACION DE LA ADMINISTRACION PARA UN
ADECUADO ANALISIS DE PUESTOS EN UNA
INSTITUCION BANCARIA "

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

LAURA CECILIA BRETON GARCIA

ALBERTO PASCAL CABRAL

LUIS MANUEL SANCHEZ FUENTES

MEXICO, D. F.,

TESIS CON
FALDA DE ORIGEN

1985



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.

INDICE GENERAL

Página

INTRODUCCION

CAPITULO I SISTEMA DE ANALISIS DE PUESTOS

1.	Generalidades	2
1.1	Definición de Análisis y de Puesto	3
1.2	Análisis de Puestos	9
1.2.1	Definición	9
1.2.2	Necesidades	11
1.2.3	Tipos de Análisis de Puestos	13
1.2.4	Aplicación y Usos	14
1.2.5	Iniciación del Programa de Análisis de Puestos	19
1.2.6	Pasos para Implantar un Sistema de Análisis de Puestos	20
1.2.7	Diseño de Puestos	21
1.2.8	Ventajas del Análisis de Puestos	23

CAPITULO II LA DESCRIPCION DE PUESTOS

1.	Concepto	29
1.1	Propósitos de las Descripciones de Puestos	30
2.	Tipos de Descripciones	31
2.1	Descripción Genérica	32
2.2	Descripción Específica o Analítica	32
2.3	Descripciones Normativas y Descriptivas	32
2.4	Como elegir que tipo de Descripción de Puestos redactar	33
3.	Elementos que Integran la Descripción de Puestos	34
3.1	Encabezado de Datos Generales	34
3.2	Deberes y Responsabilidades	36
3.3	Especificación del Puesto	36
3.4	Condiciones de Trabajo y Datos Generales	39
4.	Requisitos de Estilo	40
5.	Formas Escritas	41
6.	Sus Beneficios	42
7.	Análisis y Evaluación de la Información	44

	Página	
7.1	Presentación del Estudio	45
7.2	Conservación y Actualización del - Estudio	45

CAPITULO III EL ANALISTA DE PUESTOS

1.	¿Quién hace el Análisis de Puestos?	48
2.	Papel del Analista de Puestos	50
2.1	Papel de la Gerencia General	51
2.2	El Papel de los Supervisores	52
2.3	Hasta que punto colaboran los Emplea- dos	54
3.	Capacidades del Analista de Puestos	55
4.	Función del Analista	57
5.	Métodos a utilizar por el Analista pa- ra el desempeño de su función	65
5.1	Entrevistas	65
5.2	Observación de Puestos	66
5.3	Cuestionario sobre Puestos	68
5.4	Parte de Empleados	69
6.	Cómo elegir el mejor método	71

CAPITULO IV ESTUDIO DEL SISTEMA DE ANALISIS DE PUES- TOS UTILIZADO EN EL BANCO BCH

1.	Análisis del Sistema utilizado	74
2.	Programa de Análisis de Puestos utili- zado	76
2.1	Capacitación	76
2.2	Procedimiento para llevar a cabo las- Descripciones	77
3.	El Formato de Descripción de Puestos	78
3.1	Contenido del Formato	79
4.	Perfil del Puesto	81
4.1	Concepto	81
4.2	Aparatos que conforman el formato de Perfil de Puesto	82
5.	Perfil Psicológico	84
5.1	Concepto	84
5.2	Elementos	84
6.	Evaluación del Sistema utilizado	87

CAPITULO V SISTEMA PROPUESTO

1.	Objetivo	92
2.	Fundamentos	92
3.	Mecánica de su funcionamiento	92
3.1	Capacitación de los Analistas	92
3.2	Manual de Descripción de Puestos	94
3.3	Plan de Trabajo	115
3.4	Determinación del Universo de Trabajo	115
3.5	Difusión y Sencibilización	116
3.6	Aprovechamiento de la Información	117
4.	Ventajas del Sistema Sugerido	117

ANEXOS

1.-	Descripción del Puesto (formato propuesto)
2.-	Descripción de Puestos Gerencia de Area de Administración de Sueldos (formato propues to).
3.-	Perfil del Puesto (formato Propuesto)

CONCLUSIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

La situación de crisis que actualmente vive nuestro país, principalmente las empresas de carácter netamente económico, repercute significativamente en el sistema bancario.

Si consideramos que a estas instituciones el Gobierno Federal les dá poder para realizar las operaciones que la ley cataloga como actividades de Banca y Crédito, es decir; que ejercen el crédito en forma masiva y profesional, del dinero que les confían otras instituciones y personas; podríamos decir que toda Institución de Crédito desempeña un papel de intermediación, - lo que requiere que esta función deba realizarse de una manera eficaz lo que contribuirá en gran medida al esfuerzo que nuestro país lleva a cabo para recuperar su estabilidad económica, por ello es de primordial importancia que toda Institución Bancaria cuente con un adecuado sistema operacional para alcanzar el logro de sus objetivos.

Creemos que uno de los elementos fundamentales que contribuyen a lograr ésto son los recursos humanos; por lo que la Administración debe contemplar un programa de desarrollo de personal para optimizar las necesidades tanto de los empleados, como -- las de la institución, mediante la correcta aplicación de las técnicas referidas a la Administración de Personal y dentro de las cuales destaca el Análisis de Puestos, como base para lo--

grar una retribución más justa al esfuerzo desarrollado, a través de la valuación de puestos, lo que redundará en la optimización de las funciones y recursos a favor de la Institución.

La Administración eficaz se basa con frecuencia en la aptitud del administrador de identificar las tareas por realizar, delegar trabajo en otros y controlar su marcha y realización; este esfuerzo requiere la definición de diversas tareas, deberes, responsabilidades y relaciones recíprocas entre todos los miembros del grupo de trabajo, que podrán ser obtenidos por medio del Análisis de Puestos; Además de mejorarse el funcionamiento de toda unidad de organización empleando las descripciones de puestos para asignar responsabilidades, delegar autoridad e identificar los deberes individuales y colectivos.

Elegimos el tema de "Aplicación de la Administración para un adecuado Análisis de Puestos en una Institución Bancaria", partiendo de que siendo ésta una organización que cuenta con puestos variados y numerosos, donde para una mejor operación se requiere de una adecuada división de funciones, consideramos que la correcta aplicación del Análisis de Puestos, nos permitirá delimitar las actividades a realizar en cada área o departamento, tomando siempre como punto de partida las funciones y objetivos que persigue cada puesto que la conforma.

Dentro del Sistema de Análisis de Puestos que se utiliza en la actualidad, en el Banco BCH, S.N.C., sentimos que es conveniente analizar las causas de pequeños problemas detectados en el mismo, con el fin de mejorarlo, entre otros:

- 1.- Duplicidad de Funciones.
- 2.- Tiempos improductivos.
- 3.- Inadecuada distribución de las cargas de trabajo.
- 4.- Poca calificación en puestos clave.
- 5.- Inapropiada delegación de autoridad.
- 6.- Desconocimiento de autoridades.
- 7.- Realizar una selección y adiestramiento de personal equivocados y llenos de defectos.
- 8.- Señalamiento de remuneraciones inapropiadas.
- 9.- Y, falta de comunicación.

La Hipótesis de la que partimos para la elaboración de éste -- trabajo, es la siguiente:

Probar que es posible lograr la Optimización de las funciones que se desarrollan en el Banco BCH, mediante el estudio del -- Sistema de Análisis de Puestos que se utiliza en ésta Institución, determinando las ventajas y desventajas de dicho sistema y proponiendo soluciones.

La Metodología que se utilizó para la elaboración de esta tesis fué la siguiente:

Como resultado de la Observación efectuada en el proceso de - Análisis de Puestos que se lleva a cabo en el Banco, BCH; se detectó la necesidad de reorganizar el sistema utilizado.

Como primer paso se tuvieron entrevistas con los responsables del Departamento de Análisis Organizacional, quienes tienen a su cargo la tarea de Analizar y Valuar cada uno de los Puestos que conforman a la Institución, durante dichas entrevistas se presentó un bosquejo de un Sistema de Análisis de Puestos que se adecuará a la Estructura y Funcionamiento del Banco, para lo cual se dió acceso a la información del Departamento.

Posteriormente se analizó la información y el proceso de levantamiento de la misma, acudiendo personalmente a observar - las Entrevistas efectuadas a los empleados por los Analistas, encontrándose fallas que son expuestas en este trabajo.

Finalmente y en base al estudio efectuado se procedió a elaborar un "Manual de Análisis de Puestos" que contiene como - puntos principales del proceso, la Capacitación de los Analistas, los Formatos que se utilizaran para el levantamiento de la información, y la implantación del Sistema.

por lo expuesto anteriormente, consideramos que con la elaboración de este trabajo queda satisfecho el objetivo y probada la Hipótesis que nos planteamos al inicio del mismo, quedando sujeto a cualquier revisión y modificación posterior, de acuerdo a las necesidades de la Institución.

Por lo expuesto anteriormente, ponemos a consideración de este H. Jurado, este nuestro primer trabajo a nivel profesional, esperando contribuir aunque sea en grado mínimo al engrandecimiento de la carrera de Licenciado en Administración y a todas las Instituciones Bancarias que lo crean pertinente.

CAPITULO I SISTEMA DE ANALISIS DE PUESTOS

1. Generalidades

1.1 Definición de Análisis y de Puesto

1.2 Análisis de Puestos

1.2.1 Definición

1.2.2 Necesidades

1.2.3 Tipos de Análisis de Puestos

1.2.4 Aplicación y Usos

1.2.5 Iniciación del Programa de Análisis de Puestos

1.2.6 Pasos para Implantar un Sistema de Análisis de Puestos

1.2.7 Diseño de Puestos

1.2.8 Ventajas del Análisis de Puestos

C A P I T U L O I

SISTEMA DE ANALISIS DE PUESTOS

1. GENERALIDADES.

El sistema denominado Análisis de Puestos, surge como una respuesta a la actual necesidad de las empresas para organizar de una forma adecuada y eficaz las funciones y actividades que se realizan en cada puesto y, así contribuir al óptimo funcionamiento de las mismas, ya que nos ayudará a conocer las actividades de cada trabajador y las aptitudes que requieren para hacerlo, permitiendo de tal forma que personas que ocupan los puestos realicen mejor y con mayor eficiencia sus funciones, conociendo con detalle cada una de las actividades que la forman y los requisitos necesarios, para realizarlas correctamente.

Mediante el Análisis de Puestos podremos recoger metódicamente los datos necesarios con integridad y precisión, separar los elementos subjetivos del trabajo de los objetivos y materiales y ordenar ambos grupos, así como consignar por escrito en forma clara y sistemática los resultados del análisis, lo cual nos permitirá resolver los problemas que se originan por la ausencia total de determinación de labores a causa de existir un inadecuado sistema de Análisis de Puestos, o de la falta total de éste; entre los cuales podemos considerar los siguientes:

- Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado;
- Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo;
- Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero;
- Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo;
- Obliga a realizar una selección y adiestramiento del personal puramente empíricos;
- Entorpece la planeación y distribución de las labores;
- Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas;
- Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo, etc. (1)

1.1 DEFINICION DE ANALISIS Y DE PUESTO.

A continuación presentaremos los términos más utilizados en el sistema de Análisis de Puestos, sin pretender establecer definiciones rígidas y por tanto inoperantes en un medio de cambios constantes.

(1) Reyes Ponce Agustín, El Análisis de Puestos, Editorial Liturgica, México 1975, pags. 14 - 15

El análisis es el " 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 ". (2)

El puesto es la unidad de organización más pequeña en que puede dividirse el trabajo, en la cual cada individuo aporta su máxima contribución, para lograr un desempeño efectivo de sus actividades.

Cada puesto consiste en una serie de responsabilidades y obligaciones separadas y distintas a las de otros puestos; dichas obligaciones y responsabilidades vienen a ser las de los empleados que desempeñan el puesto y proporcionan el medio para que éstos contribuyan a la obtención de los objetivos de la organización.

Como otra definición de puesto encontramos que es " el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que forman una unidad de trabajo específica e impersonal ". (3)

(2) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial trillas, México 1980, pag. 177

(3) Idem, Reyes Ponce Agustín, pag. 16

Para comprender mejor la esencia de ésta, creemos que es necesario el describir cada uno de los elementos o conceptos que la integran, por consiguiente tenemos:

Conjunto de Operaciones:

Todo trabajador hace algo concreto y definido, sea en forma - continua, sea periódica o eventualmente. Estas operaciones -- constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.

Un puesto se descompone en diversas actividades, este es uno de los aspectos más interesantes del análisis, ya que nos enfrenta al hecho de que un puesto, es decir, una unidad de trabajo, dentro del engrane de la empresa, puede ser adecuada o inadecuada, dependiendo esta situación, tan solo del número y clase de las operaciones o actividades que la componen.

Un puesto debe estar perfectamente equilibrado o balanceado, - es decir, debe contar con el número exacto de actividades que le corresponden.

Cualidades:

Para que las actividades desarrolladas sean productivas, el -- trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas, así como habilidades y conocimientos.

El conocer dichas cualidades nos ayudará en la selección del personal, ya que sabremos lo que necesita cubrir el candidato para poder solventar las necesidades del puesto.

Responsabilidades:

La capacidad de enfrentar responsabilidades, corresponde a los ejecutivos debido al nivel jerárquico que ocupan.

No debemos olvidar que ascender la pirámide que representa el organigrama lineal o militar de cualquier empresa, trae consigo que la carga de responsabilidades vaya siendo cada vez mayor.

Condiciones:

El trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores, y, dependiendo de éste, la persona desempeñará sus funciones de una forma más o menos eficiente, siempre tomando en cuenta las posibilidades económicas de la empresa.

El puesto viene a ser una unidad específica de trabajo, porque difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende o de los requisitos -- que supone; así mismo cada puesto es impersonal porque las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que im-

plica, no son las del empleado concreto que lo ocupa, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo.

Por otro lado sentimos que es muy importante el distinguir algunos términos que van muy relacionados con la definición de puesto, dichos conceptos son:

Ocupación:

Es el grupo de trabajos que se realizan en puestos que tienen características comunes.

Tarca:

Es la cuota de trabajo que debe cubrirse en un lapso de tiempo determinado.

Categoría:

Es el nivel que ocupa un puesto en una jerarquización general establecida en la estructura de la organización.

Requerimientos:

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

Denominación del Puesto:

Es el término con el que se conoce el cargo, es recomendable -

que sea de corta extensión, si es posible una sólo palabra que exprese la característica esencial del mismo.

Identificación del Puesto:

Es el término con el que se le conoce y determina, pero debe comprender, si es posible, el conjunto de operaciones y requisitos que integran el puesto y dan base para su denominación.

Este término y el anterior son en esencia lo mismo. En sí cada puesto va a constituir un segmento de la organización, del que es responsable directamente un individuo y viene a ser una unidad organizacional importante y básica, que sirva para definir las actividades que desempeña un empleado y, para relacionar estas actividades con las que son realizadas por los demás empleados, tratando de contribuir al logro de los objetivos fijados dentro de la etapa de planeación de la empresa.

El puesto es el medio que nos permitirá asignar la autoridad y responsabilidad correspondientes que deben ser ejercidos por quienes ocupan el puesto, y, además nos ayudarán a establecer los fundamentos para seleccionar y capacitar a los empleados, para analizar y evaluar su trabajo y determinar la proporción de sus salarios. Esto se puede apreciar gráficamente a través de los organigramas.

1.2 ANALISIS DE PUESTOS.

1.2.1 DEFINICION.

Después de haber tratado de explicar en el punto anterior detalladamente los conceptos de análisis y puesto, partiremos de ello para fijar en forma clara y sencilla el concepto de Análisis de Puestos.

A continuación haremos mención de lo que este concepto es para diversos autores.

El maestro Fernando Arias Galicia lo define como el método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema en que se encuentra enclavado.

Rafael Hernández lo contempla como un método de investigación que sirve para conocer los elementos que integran un puesto determinado de trabajo.

El Análisis de Puestos consiste en definir el puesto y descubrir lo que el puesto requiere en cuanto al comportamiento de los empleados según Marvin Dunette.

Finalmente los administradores en su mayoría, lo definen como el método que sirve para conocer la descripción y la especificación de un puesto determinado de trabajo.

Tomando en cuenta cada una de las definiciones anteriores y haciendo un minucioso estudio de los elementos que las integran procederemos a continuación a dar nuestra definición.

El Análisis de Puestos es la técnica que nos permite conocer las funciones que integran un puesto, incluyendo finalidades y responsabilidades, en sí, la razón de ser de éste - en la organización; es decir, nos permite la descomposición de un puesto en sus principios consecutivos.

El Análisis de Puestos como técnica nos va a permitir el -- precisar los diferentes elementos que componen al puesto, - ya que éste no sólo se encuentra formado por una serie de - operaciones tangibles, sino también por una serie de elementos intangibles como lo son la forma de desempeñar el trabajo, la autoridad y responsabilidad que implica, aptitudes - requeridas, etc.

De tal forma dicha técnica nos permitirá entre otras cosas:

- La recolección sistemática de datos necesarios con veracidad y precisión.

- Analizar la Información obtenida.
- Clasificar los elementos subjetivos y objetivos del trabajo, ordenándolos en diferentes grupos.
- Consignar por escrito clara y sistemáticamente los resultados del análisis.

1.2.2 NECESIDADES.

La conveniencia de utilizar el Análisis de Puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales señalaremos a continuación:

Necesidad Legal:

Es muy importante considerar el papel de los sindicatos de las organizaciones, ya que éstas tienen un papel restrictivo en las relaciones Obrero-Patronales. Se debe tener cuidado al plasmar las funciones de los empleados en cada puesto, sobre todo en el caso de personal sindicalizado, ya que si se les llegaran a asignar funciones que no les corresponden, podríamos tener problemas con el Sindicato.

Necesidad Económica:

Ya que en cualquier organización los principales objetivos a alcanzar, son: eficiencia en el trabajo, la capacitación y una adecuada selección y desarrollo de los recursos humanos.

Sin embargo para conseguir dichos objetivos es necesario un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

Necesidad Social:

Para que un individuo pueda desarrollarse de una forma satisfactoria dentro de una organización es necesario el que trabaje en un puesto que esté de acuerdo a sus aptitudes y capacidades, porque de tal forma podrá desempeñar sus funciones de la manera más eficiente.

Necesidades de Eficiencia y Productividad:

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación en cualquier organización, es por ello que la especialización, la división del mismo, y, el desarrollo de los recursos humanos se buscan afanosamente; y 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.

Al estudiar los aspectos anteriores, nos damos cuenta de la importancia que tiene en cualquier organización, el contar con un adecuado Sistema de Análisis de Puestos.

1.2.3 TIPOS DE ANALISIS DE PUESTOS.

Podemos distinguir cuatro tipos de Análisis de Puestos:

A) El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo.

Prácticamente comprende solo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos.

B) El que se hace para orientar la selección de personal.

En éste lo fundamental es, por el contrario, la especificación orientada con miras, a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar un trabajo satisfactoriamente.

C) El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador.

En el que se pone especial énfasis en el cómo deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en la misma forma -- con los sistemas que se emplean para calificar lo que posee el individuo que va a ser adiestrado.

- D) El que se estructura con la finalidad de servir a la evaluación de puestos.

Suele ser el más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

1.2.4 APLICACION Y USOS.

La aplicación del Análisis de Puestos en una organización nos va a permitir obtener información para diversos usos, entre los que encontramos:

- A) Para un adecuado reclutamiento, selección y contratación de personal.

En la actualidad las técnicas de selección de personal tienden a ser subjetivas y más refinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, tomando como base las descripciones de puestos que permiten allegarse a los candidatos idóneos (evaluando potencialidad física y mental) que cubran el puesto adecuado a un costo también adecuado.

Como paso previo a la selección de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, secciona

les de los puestos, etc., de la misma, lo que implica la valoración de los recursos existentes mediante una adecuada descripción del puesto y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos y que comprende la-determinación de las necesidades presentes y futuras en --- cuanto a cantidad y calidad.

Basándonos en las consideraciones anteriores, creemos que - es de suma importancia el recurrir al Análisis de Puestos - con el objeto de determinar los requerimientos que debe sa-tisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente; - en caso de no existir dicho análisis deberá procederse a su elaboración para poder precisar lo que se necesita.

Podemos considerar a manera de metáfora, que una vacante es una pieza faltante en una maquinaria y, si no se tiene idea de la forma de la refacción ni sus funciones, es imposible-llenar el hueco, por consiguiente diremos, que el Análisis-de Puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

B) Para establecer programas de capacitación y desarrollo.

Entendemos por capacitación la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administra-tivo; y, por desarrollo aquel que comprende integralmente al

hombre en toda la formación de la persona (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, etc.).

Es por ello, que consideramos que cualquier organización -- tiene, en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en el futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de programas de capacitación como una responsabilidad para lograr la optimización del elemento humano aunado a esto el desarrollo del mismo.

El estudio de necesidades es parte medular, antes de lanzar programas de capacitación y se requiere conocer las necesidades actuales y futuras. Dicho estudio se basa en el análisis de las operaciones, donde se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva, a fin de poder capacitar o perfeccionar al personal, debe tenerse en cuenta que es ne-

cesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello - establecer que es el puesto y que se hace en él; por lo que se requiere, entonces descomponer el puesto en varias partes, de ahí que se utilice el Análisis de Puestos, cuyo objeto es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

- C) Determinar la posibilidad de aspectos o traslados de personal.

De la misma forma que el Análisis de Puestos nos permitirá conocer las necesidades de capacitación, a través de las descripciones de puestos, saber si un individuo de acuerdo a las funciones que desempeña en el puesto, y a sus habilidades es capaz de ocupar dicho puesto dentro de la organización, sin dejar a un lado los requerimientos del mismo.

- D) Como base para un estudio en la evaluación del desempeño.

Los métodos más modernos de evaluación del desempeño destacan la importancia de la motivación y la fijación de metas u objetivos para cada empleado. Como resultado de ello, las descripciones de puestos como herramienta de evaluación del desempeño ya no son tan importantes como en el pasado; sin embargo, siguen siendo el punto de referencia principal para basar las normas de desempeño.

La base de evaluación de los empleados es la medida en que éstos cumplen sus obligaciones. La descripción de puestos proporciona al gerente la herramienta para determinar si el empleado cumple todas sus obligaciones y responsabilidades.

Existen ciertas aptitudes de comportamiento que no pueden incorporarse fácilmente a una descripción: medida del espíritu creador, gama de recursos, capacidad de análisis, rapidez de reacciones, etc. Por lo tanto, el gerente no deberá emplear las descripciones de puestos como base única para medir el rendimiento.

E) Como parte de un buen sistema de sueldos y salarios.

La aplicación más común de un sistema de Análisis de Puestos, es en los programas de gestión de sueldos y salarios, dicho sistema brinda un medio de comparación entre puestos y de determinar su jerarquía relativa, este medio es la descripción de puestos, misma que facilita el proceso de evaluación de puestos.

La evaluación de puestos da a la Administración una herramienta que le permite establecer una pauta de remuneraciones para cada empleo, en relación con el conjunto de todos los demás. Por lo tanto la evaluación de puestos y las esca

Las de sueldos y salarios resultantes deben basarse en defi-
niciones claras de trabajo y responsabilidades.

Un análisis atento de los puestos asegura además, la cohe-
rencia en la fijación de cuadros de remuneraciones de los -
trabajadores entre sí y entre grupos de empleados.

De la misma manera el Análisis de Puestos nos servirá como par-
te integrante de los manuales de organización, para orientar -
las discusiones contractuales, para fines contables y presu --
puestales, para una mejor administración de recursos humanos, -
para estructurar sistemas de incentivos y, como elemento funda-
mental de la auditoría administrativa.

1.2.5. INICIACION DEL PROGRAMA DE ANALISIS DE PUESTOS.

Es necesario planear y organizar todo lo que va a comprender --
el programa de Análisis de Puestos, esto es muy importante, por
que facilita la cooperación de los empleados, hacia quien lleva
el análisis.

Antes de iniciar el programa hay que determinar el orden en que
se analizarán las áreas, la información que queremos obtener y
los procedimientos para la recopilación de la misma.

Así mismo es necesario el seleccionar y entrenar a los analis--

tas y preparar los formatos, instructivos y material necesario que serán utilizados.

Es sumamente importante el informar al personal de los propósitos y beneficios del programa, para lograr que proporcionen la información de una forma veráz y completa y faciliten la labor del analista.

Al determinar los puestos a analizar dentro de cada área es -- conveniente asegurarse de que no hay puestos similares, con diferentes títulos o denominaciones para evitar la duplicidad de análisis y descripción de puestos.

1.2.6 PASOS PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE ANALISIS DE PUESTOS.

Es importante tomar en cuenta que un Análisis de Puestos no comienza con el estudio inmediato de los puestos de una organización, sino que existen una serie de pasos que nos permiten planearlo de una manera conveniente. Dichos pasos son:

- A) Investigar las necesidades de implantar un sistema de Análisis de Puestos en la organización y si éste reportará algún beneficio.
- B) Realizar un estudio que nos permita conocer el costo de llevarlo a cabo y adecuarlo a las posibilidades de la empresa.

- C) La conscientización de los directivos, sobre los beneficios que se obtengan con su aplicación y con esto lograr su apoyo durante la implantación.
- D) Organizar internamente el área encargada de efectuar el análisis.
- E) Informar a todo el personal de la empresa sobre las actividades a realizar, de sus finalidades y de la importancia de su colaboración para realizar el estudio.
- F) Asentar la información recabada en la descripción del puesto.
- G) Informar a los directivos sobre los resultados del análisis.

1.2.7 DISEÑO DE PUESTOS.

Por lo general, las empresas inician un programa de Análisis - de Puestos para describir prácticas existentes: la estructura actual de la organización, el estilo presente de funcionamiento. Pero a veces las descripciones de puestos se emplean para reestructurar y modificar puestos. Este proceso se denomina diseño (o rediseño) de puestos.

El diseño de puestos reúne tareas separadas y las agrupa en unidades de trabajo fáciles de maniobrar y que se presten a satisfacer exigencias como imponen la dotación de personal, co -

riente de trabajo, supervisión, capacitación y control. Con frecuencia se utiliza para crear un clima de motivación entre los empleados de un mismo departamento con tareas de objetivos o funciones comunes.

Ocasionalmente, la meta del diseño de puestos consiste en adaptar el empleo a la persona que lo realiza. Esto se hace en menor escala: sólo uno o dos empleados por vez.

Hay tres métodos básicos para rediseñar puestos:

1. Ampliarlos horizontalmente agregando más tareas, o verticalmente, añadiendo mayor responsabilidad.
2. Diluirlos, eliminando tareas o responsabilidades.
3. Reestructurarlos, eliminando, añadiendo o combinando deberes y responsabilidades esenciales. Como la reestructuración afecta a varios puestos, equivale en realidad a una forma de reorganización.

Las compañías se valen del diseño de puestos por diversas razones:

- Para adaptar puestos a los cambios de tecnología o a otras mejoras en las condiciones del ramo.
- Para utilizar mejor las aptitudes y la experiencia personales.

- Para mejorar la corriente de trabajo en la organización.
- Para adoptar tareas a fin de aprovechar los recursos humanos fuera de la organización.
- Para crear motivación en un grupo de puestos mediante cambios, reasignación o reorientación de empleados.
- Para reducir o ampliar la fuerza de trabajo.

Quando se rediseñan puestos, incumbe al administrador del programa y a los gerentes operativos revisar las descripciones de los puestos afectados y mejorar los textos. El tratamiento completo del diseño de puestos excede el ámbito de esta investigación.

1.2.8 VENTAJAS DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Como ocurre con muchas herramientas comunes de la Administración, las descripciones de puestos tienen sus limitaciones e imperfecciones. Su utilidad debe medirse siempre teniendo en cuenta el propósito para el cual fueron preparadas. De todos modos, son reconocidas como una de las herramientas más útiles de la Administración Moderna.

Antes de realizar un Análisis de Puestos en cualquier organización, es importante considerar si éste va a aportar alguna ventaja. A continuación presentamos algunos puntos positivos que-

se pueden obtener aplicando este análisis.

- A) Que toda persona ocupante de un puesto podrá conocer de antemano las obligaciones que implica el desempeñar las funciones del puesto que ocupa, siendo esto una base para su trabajo, ya que se evita que el individuo tenga que ir descubriendo poco a poco qué es lo que se espera de él, además que esta situación provocará:

Confianza:

Considerada como un aspecto fundamental para que la persona se desarrolle en forma integral, tanto física como mentalmente, ya que es un estímulo para el trabajador, que le permitirá lograr un rendimiento satisfactorio.

Eficiencia:

La cual viene a ser consecuencia de la confianza y es uno de los aspectos que contribuirá al logro de los objetivos de la organización.

- B) El supervisor o jefe tendrá un punto de comparación al conocer que es lo que debe realizar cada empleado y que es lo que en realidad hace; y esto, es sumamente importante, porque para vigilar el trabajo de una persona es necesario conocer de antemano, que es lo que debe hacer, lo cual nos --

permitirá llevar a cabo una supervisión adecuada.

- C) Es una herramienta para el área de recursos humanos, ya que ésta podrá:
- 1o. Determinar las características que debe cubrir un aspirante al quedar vacante un puesto, y esto permitirá que la selección de personal pueda efectuarse objetiva y fácilmente.
 - 2o. Facilitará la evaluación del desempeño de los trabajadores, en función del conocimiento de las labores que realizan.
- D) Evita la duplicidad de funciones, al conocer cada empleado cuales son sus obligaciones y responsabilidades, lo cual -- permite su fluidez de operación y no limita la iniciativa -- del personal.
- E) Facilita la capacitación de los trabajadores no encomendados a nadie, o labores nuevas de la empresa y la o las personas que pudieren desempeñarlas y con eso la realización -- de funciones.
- F) Además al determinar con precisión los servicios que debe -- prestar el trabajador a la empresa, se está cumpliendo con-

los requerimientos de la ley federal del trabajo.

- G) Es información valiosa en el caso de que exista una planificación para el crecimiento de la empresa, ya que podrán detectarse las funciones que pueden crecer y convertirse en nuevos puestos a cubrir.

CAPITULO II LA DESCRIPCION DE PUESTOS

1. Concepto
 - 1.1 Propósito de las Descripciones de Puestos
2. Tipos de Descripciones
 - 2.1 Descripción Genérica
 - 2.2 Descripción Analítica o Especifica
 - 2.3 Descripciones Normativas y Descriptivas
 - 2.4 Cómo elegir qué tipo de Descripción de Puesto redactar
3. Elementos que integran la Descripción de Puestos
 - 3.1 Encabezado de Datos Generales
 - 3.2 Deberes y Responsabilidades
 - 3.3 Especificación del Puesto
 - 3.4 Condiciones de Trabajo y Datos Generales

4. **Requisitos de Estilo.**
5. **Formas Escritas.**
6. **Sus Beneficios.**
7. **Análisis y Evaluación de la Información.**
 - 7.1 **Presentación del Estudio.**
 - 7.2 **Conservación y Actualización - del Estudio.**

C A P I T U L O I I

LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. CONCEPTO.

Hemos considerado para el desarrollo del presente trabajo, que el Análisis de Puestos está formado por dos elementos fundamentales que son la Descripción de Puestos y la Especificación.

La Descripción de Puestos constituye una herramienta administrativa de gran valor para cualquier organización, y sus finalidades se orientan a brindar los elementos necesarios de información para muy diversas áreas.

A continuación presentamos algunas definiciones de Descripción de Puestos que nos permitirán obtener una idea clara de este concepto.

La Descripción de Puestos es "la forma escrita en que se consiguan las funciones que deberían realizarse en un puesto; ésta se puede presentar en forma genérica o analítica". (1)

El proceso de descripción, consiste en plasmar por escrito los resultados de las funciones que se desarrollan en un puesto en particular y de la entrevista que se tenga con el ocupante del mismo.

Las Descripciones de Puestos o Descripciones de Funciones, por-

(1) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1980. pag. 177

Lo general son resúmenes de una o dos páginas, de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto.

A nuestra muy particular forma de ver, la Descripción de Puestos, es aquel documento que describe las funciones, responsabilidades, relaciones, etc., de un puesto, de tal forma que permita a quien lo lea entender clara y correctamente el contenido del puesto.

De tal forma que la Descripción de Puestos es un elemento fundamental para llevar a cabo adecuadamente el Análisis de Puestos.

1.1 PROPOSITO DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

A través de un sistema de Descripción de Puestos, se podrá conocer la estructura y contribución de cada puesto de la organización, en el buen funcionamiento de la misma.

Las Descripciones de Puestos, pueden tener varios propósitos dentro de la empresa, tales como:

- Establecer un entendimiento claro entre el jefe y los subordinados, acerca del desempeño esperado del titular del puesto.
- Identificar la distribución de responsabilidades entre los -

puestos que integran la organización y conocer la interrelación que existe entre dichos puestos para alcanzar el objetivo final de la empresa.

- Es un auxiliar en las actividades propias del departamento de selección de personal, ya que se indica la capacidad profesional que se requiere de la persona que va a ocupar el puesto vacante.
- Finalmente es una herramienta importante para la valoración del desempeño, ya que uno de los elementos para juzgar la actuación, es el cumplimiento de las metas fijadas en el puesto.

2. TIPOS DE DESCRIPCIONES.

Las Descripciones de Puestos tienen ciertas características comunes aunque pueden confeccionarse de diferentes maneras. Una Descripción de Puestos, como se mencionó anteriormente, es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

Bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

La descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

2.1 DESCRIPCION GENERICA.

Consiste en una breve explicación de aquellas actividades que caracterizan al puesto, y nos permite definirlo sin entrar en detalles, tomando a su función como un todo, y se conoce como definición, resumen o finalidades generales.

Esta descripción nos servirá como base para obtener, una buena descripción específica, ya que solo se necesitará explicar detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

2.2 DESCRIPCION ANALITICA O ESPECIFICA.

Es una descripción detallada de todas las funciones que se realizan en un puesto y su clasificación o agrupación podrá efectuarse de acuerdo a diferentes criterios como pueden ser importancia, frecuencia, cronología, etc.

2.3 DESCRIPCIONES NORMATIVAS Y DESCRIPTIVAS.

Las Descripciones de Puestos, pueden ser también normativas o descriptivas.

En la práctica predomina el tipo descriptivo, ya que este indica que es lo que hay que hacer, sirviendo como guía o base al-

trabajador para el desempeño de su puesto, pero es importante que la descripción sea además normativa, indicándole al trabajador qué debe hacer.

Por lo general a una persona de nuevo ingreso en una compañía se le debe proporcionar una descripción normativa, ya que no está familiarizado con la situación del trabajo.

2.4 COMO ELEGIR QUE TIPO DE DESCRIPCION DE PUESTO REDACTAR.

Un factor importante para determinar si ha de redactarse una Descripción de Puesto Genérica o Específica son los recursos necesarios para mantener las descripciones al día. Un programa, para ser viable debe ser continuamente revisado y actualizado.

Es conveniente definir cual de las descripciones anteriores es la que mejor nos servirá para los fines de la empresa, ya que, en las descripciones específicas se le indica al trabajador -cuales son sus deberes, mientras que las genéricas permiten -ser más flexibles.

Los Sindicatos prefieren las descripciones específicas, ya que el trabajador únicamente estará obligado a desarrollar las funciones que se precisan en la descripción, en tanto que la administración o dirección de las empresas hacen mayor uso de las descripciones genéricas, ya que no se precisan completamente -

todas las funciones que corresponden al puesto y por tanto la dirección puede asignar otras funciones relacionadas con el -- puesto.

3. ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Los formatos de las descripciones varían en su contenido y organización de acuerdo a las necesidades y criterios de cada em presa.

En general podemos distinguir los siguientes elementos:

3.1 ENCABEZADO DE DATOS GENERALES.

Este va a contener toda aquella información que nos permita identificar al puesto dentro de la estructura de la organiza -- ción.

Los puntos principales del encabezado son:

A) Título del Puesto:

Una designación exacta tiene ciertas características específicas: debe resultar evidente, reflejar jerarquía o mérito, y, - como norma, ser sencilla y reconocible. Debe evitarse toda duplicación.

Debe utilizarse un nombre breve que lo caracterice en base a - sus funciones. Se debe procurar el empleo de títulos funciona-

les, ejemplo: archivista, dibujante, analista de crédito, etc.

B) Número o Clave del Puesto:

Se le asigna al puesto dentro del índice general que se forma para controlar el archivo correspondiente.

C) Ubicación:

Se expresará el departamento, área, gerencia, dirección, etc., en que se desarrolle el trabajo, esto sirve para localizarlo y observarlo en caso necesario.

Esta información ayuda a catalogar las Descripciones de Puestos y resulta útil cuando se utiliza la descripción para planear el uso de la mano de obra, contratación de personal y otros fines organizacionales.

D) Especificación de los Equipos de Trabajo utilizados por el trabajador:

Esto nos permite fijar su responsabilidad si están a su cargo, y principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que se realiza.

E) Jerarquía y Contactos:

Suele añadirse el título del funcionario que reporta, los de sus subordinados, y todos aquellos contactos permanentes que tiene dentro y fuera de la empresa.

F) Línea de Labores:

Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y-
valuación constituyan el inmediato superior e inferior.

Esto ayudará a establecer científicamente un escalafón por lí-
neas o especialidades.

G) Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cua-
lidades para fines de substituciones temporales.

H) Número de los trabajadores que desempeñan el puesto más no
el nombre de los mismos.

I) Nombre y firma del analista para saber su antigüedad y va-
lidez.

3.2 DEBERES Y RESPONSABILIDADES.

Los deberes y responsabilidades se indican en oraciones cla-
ras y concisas que refieren cuál es el deber, cómo se cumple
y por qué se cumple. Pueden dejarse de lado algunos elementos
para impedir la repetición o evitar decir lo obvio.

3.3 LA ESPECIFICACION DEL PUESTO.

Aunque, técnicamente, las especificaciones no forman parte de
la Descripción de Puesto, por lo general las cualidades clave,
los requisitos y condiciones se incluyen de alguna manera.

La Especificación del Puesto estará constituida por todos aquellos requisitos considerados como mínimos para desempeñar las labores de un puesto, en condiciones normales de trabajo, y deben ser exigibles a cualquier persona que lo ocupe.

Con ésto queremos decir que estamos tomando en cuenta lo que se necesita para desempeñar eficientemente un puesto sin señalar qué se hace y cómo se hace.

Al momento de establecer los requisitos es necesario tener cuidado de no identificar el puesto con quién lo ocupa en ese momento, ya que estaríamos valuando las capacidades y aptitudes de dicha persona y no las necesidades que requiere el puesto.

Todos los factores a incluir en la especificación variarán de acuerdo al tipo de empresa, al tipo de puestos que se tengan, al tipo de trabajos que se realicen y de acuerdo con las condiciones bajo las que se lleve a cabo el trabajo.

Algunos de los factores que generalmente se exigen a la persona que ocupará el puesto son los siguientes:

1) Habilidades:

- Escolaridad, grado y conocimientos especiales.
- Experiencia, tiempo mínimo exigible.
- Cursos Adicionales.

- Criterio, toma de decisiones y resolución de problemas.
- Iniciativa, mentalidad creadora.
- Agilidad Mental, desplazo de atención de la mente.
- Precisión, exigible de acuerdo al tipo de labor.
- Adaptabilidad, a diversos puestos.
- Conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas y de métodos.
- Destreza Manual, facilidad para realizar labores.
- Don de Mando, capacidad para dirigir personal.

2) Esfuerzo:

- Esfuerzo Mental, concentración de la mente.
- Esfuerzo Físico, fuerza necesaria.
- Esfuerzo Visual, tiempo de atención visual.
- Esfuerzo Auditivo, continuidad o intensidad.
- Tensión Nerviosa, trabajos bajo presión.
- Cansancio Físico, agotamiento.

3) Responsabilidades:

- Por Personal, número de personas supervisadas y grado de su supervisión.
- Por Producción y Calidad, complejidad de las labores, posibilidad de errores y trascendencia de los mismos.
- Por Costos, exactitud de cálculos.

- Por Maquinaria y Equipo, posibilidad de daños.
- Por Informes, veracidad y control de la información.
- Por Discreción, datos confidenciales, a qué tipo de informa
ción confidencial tiene acceso.
- Por Valores, manejo de fondos o documentos.
- Por la Seguridad de otros.
- Por Proceso de Producción u otros similares.
- Por Trámites, con otros departamentos o dependencias.
- Por contactos personales, número de contactos e importancia
de éstos.

3.4 CONDICIONES DE TRABAJO Y DATOS GENERALES.

A) Ambiente de Trabajo:

Iluminación, ventilación, atmósfera, ruido, cambios bruscos
de temperatura, tóxicos, vibraciones, etc.

B) Horario de Trabajo:

Turno diurno, vespertino, nocturno o mixto.

C) Riesgos:

Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Además es conveniente incluir un apartado de datos generales -
considerando en éste:

- Nombre del Puesto.

- Sexo y edad requeridos.
- Estado civil.
- Rasgos físicos deseables.
- Disponibilidad para viajar.

4. REQUISITOS DE ESTILO.

Claridad:

El uso de términos ambiguos, ésto es, que puedan entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello deben excluirse términos tales como "asistir", "verificar", etc.

Sencillez:

También por razón de claridad debe emplearse un lenguaje accesible a todos. Esto no excluye el empleo de tecnicismos que son de uso corriente en la empresa.

Concisión:

Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque ésto favorece también la claridad.

Precisión:

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

Requiere igualmente esta cualidad el empleo de expresiones - cuantitativas, siempre que sea posible. Así, es mejor decir: "levanta pesos mayores de 30 Kgs", que decir: "levanta grandes pesos".

Viveza:

Debe procurarse en lo posible hacer una descripción viva y - no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación- es muy conveniente. Ayuda a obtener esta cualidad el empleo- de verbos funcionales, tales como: corta, taladra, perfora,- etc. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en -- presente del indicativo.

5. FORMAS ESCRITAS.

Existen dos principales: a) La descripción libre, y b) La -- lista checable.

En la descripción libre, como su nombre lo indica, el analís ta no tiene que sujetarse a un modelo determinado para con- signar los hechos, teniendo la ventaja de que puede adaptarse a las condiciones de cada puesto.

La lista checable consiste en una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar, dejando en cada factor el espacio necesario para poner una marca cuan

do lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siem
pre puede adaptarse a todos los puestos de la empresa.

Lo más frecuente es combinar ambas, empleando la libre para la
descripción de puestos y la lista checable para la especifica-
ción.

6. SUS BENEFICIOS.

Señalaremos los principales que representa esta técnica para -
la empresa, para los supervisores, para el departamento de per
sonal y para los mismos trabajadores.

A) Para la Empresa:

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del --
trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de traba-
jo.
- c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- d) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las
labores.
- e) Permite a los altos directivos discutir cualquier proble
ma de trabajo sobre bases firmes.
- f) Facilita en general la mejor coordinación y organización
de las actividades de la empresa.

E) 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 desarrolla.
- c) Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- d) Permite buscar al trabajador más 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 o supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

C) 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 está 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.

D) Para el Departamento de Personal:

- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
- d) Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a dar éste.
- e) Es 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 e incentivos.
- h) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.

7. ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION.

Estos deberán ser llevados por los coordinadores del estudio. Consiste en presentar la descripción al jefe inmediato del puesto analizado, el cual realizará una evaluación de la misma o sea ya que el jefe es el responsable de la actividad de sus subordinados debe tener una visión clara del área o departamento

Muchos de los cambios que ocurren en los puestos son informados al departamento de personal a través de solicitudes de empleados y directivos para analizar los puestos y preparar nuevas descripciones de puestos que eviten caer en la obsolescencia.

Las relaciones que sustentan el departamento de personal y de más departamentos de la organización en relación a la preparación y mantenimiento, puede ser frecuentemente una fuente de fricciones y resentimientos. De tal forma es esencial que el personal que tenga la responsabilidad de manejar el programa de Análisis de Puestos, posea la habilidad de trabajar cooperativamente con el personal de otros departamentos y con la competencia técnica requerida para desempeñar dicho trabajo.

El Análisis de Puestos es una de las partes más importantes de cualquier programa de personal, que ninguna organización - sin importar su tamaño o función debe despreciar, ya que le permite asegurar una precisión continua en su funcionamiento.

CAPÍTULO III EL ANALISTA DE PUESTOS

1. ¿Quién hace el Análisis de Puestos?
2. Papel del Analista de Puestos
 - 2.1 Papel de la Gerencia General
 - 2.2 El Papel de los Supervisores
 - 2.3 Hasta que punto colaboran los Empleados con el Analista
3. Capacidades del Analista de Puestos
4. Función del Analista
5. Métodos a utilizar por el Analista para el desempeño de su Función
 - 5.1 Entrevistas
 - 5.2 Observación de Puestos
 - 5.3 Cuestionario sobre Puestos
 - 5.4 Parte de Empleados
6. Como elegir el mejor Método

C A P I T U L O I I I

EL ANALISTA DE PUESTOS

1. ¿ QUIEN HACE EL ANALISIS DE PUESTOS ?

Es muy importante determinar quién debe realizar el Análisis de Puestos en la organización. Por lo general los encargados de éste, son los departamentos de personal o el departamento de ingeniería, cuando se trate de una empresa del ramo industrial.

Los departamentos de ingeniería, desempeñan gran parte de estos trabajos, debido a que el procedimiento del análisis abarca estudios de tiempos y movimientos; sin embargo corresponde al departamento de personal la responsabilidad final de elaborar las descripciones y especificaciones del puesto. Para este proceso el director de personal recibe ayuda de los trabajadores, supervisores e Ingenieros y ocasionalmente de consultores externos o de representantes del Sindicato.

De tal forma el departamento de personal es el principal responsable del programa de Análisis de Puestos, pero para que éste tenga éxito se deberá contar con la cooperación de otros departamentos de la organización.

Los jefes y empleados de cada departamento son quienes deben proporcionar la mayoría de los datos de cada puesto, y en ocasiones, es de gran utilidad que preparen los borradores de las

descripciones y especificaciones del puesto.

En aquellas organizaciones, cuyo departamento de personal es incapáz de mantener un departamento de sueldos y salarios los miembros de éste son quienes desempeñan la labor de Análisis de Puestos, recibiendo el nombre de Analistas de Puestos, siendo de éstos, aquellas personas especializadas en la recopilación de datos de los puestos, para elaborar y mantener actualizadas las descripciones y especificaciones de los puestos.

La elaboración de las descripciones de puestos requiere la participación de personas y grupos dentro de la compañía. Para -- cumplir plenamente el objetivo que persigue, un programa de -- descripción de puestos debe satisfacer las necesidades de los siguientes grupos:

- Las de la Administración Superior de la compañía;
- Las de los Grupos de Supervisión;
- Las de los Empleados; y,
- Las del Analista de Puestos.

En compañías más pequeñas, el Analista de Puestos puede ser alguien con otras responsabilidades, como el gerente de personal, el gerente de área o el gerente de operaciones de más alto rango.

2. PAPEL DEL ANALISTA DE PUESTOS.

El Analista de Puestos, como mencionamos anteriormente, es aquella persona encargada de recopilar, analizar y consignar la información obtenida relativa a cada puesto, para posteriormente elaborar la descripción y especificación correspondiente.

Las responsabilidades del Analista de Puestos se resumen a continuación:

- Elaborar el esquema de la organización, sus divisiones, departamentos y unidades de trabajo menores.
- Determinar la necesidad de descripciones genéricas o específicas para satisfacer el fin propuesto.
- Preparar las guías para reunir la información de cada unidad de trabajo, con base en las cuales se prepararán los proyectos o programas de descripciones.
- Elaborar los mecanismos de administración, materiales de comunicación y capacitación para informar a supervisores y empleados sobre sus cometidos y obligaciones de cada uno.
- Coordinar todos los esfuerzos interdivisionales e interdepartamentales para lograr la presentación, calendarios y obligaciones deseados.
- Centralizar la información sobre superposiciones y relaciones mutuas entre secciones y departamentos.

- Individualizar informaciones contrapuestas para poder presentar a la administración superior recomendaciones para la solución de los conflictos.
- Mantener un registro central de información, en el que se depositarán todas las descripciones aprobadas para consulta.
- Instituir la revisión regular de las descripciones, para mantenerlas actualizadas.

2.1 PAPEL DE LA GERENCIA GENERAL.

Corresponde a la Gerencia General, identificar la necesidad de un programa de descripción de puestos y sus propósitos. Si no se encara así, un programa no podrá realizarse, o seguirá su curso sin fin determinado.

La administración superior debe fijar sus principios generales y emitir reglas. Debe comunicar esta información a todos los sectores de la empresa a los que sea necesario. Por ejemplo, si el uso de las descripciones está limitado a un propósito, como la designación de nuevos empleados, la comunicación de la administración puede limitarse a los departamentos que realizan la contratación.

No obstante, como se mencionó en el capítulo anterior, por lo general las descripciones de puestos sirven para la creación-

y conducción de un programa de gestión de sueldos y salarios, facilitar la corriente de trabajo, la planificación de la mano de obra, etc. En este caso todos los gerentes de operaciones y supervisores deben ser informados.

En la comunicación de las directrices de la administración no es necesario incluir información detallada sobre procedimientos administrativos, presentaciones o métodos. Debe incluir elementos esenciales, como:

- El objetivo del programa.
- La responsabilidad delegada en la persona o grupo que va a poner en práctica y administrar el programa.
- El plazo estimado para finalizar la preparación de las descripciones.
- La responsabilidad y autoridad para resolver problemas, y la autoridad para la aprobación final.

2.2 EL PAPEL DE LOS SUPERVISORES.

En un programa extenso intervendrán varios niveles de la administración a cargo de la supervisión. El supervisor inmediato fija las tareas y responsabilidades específicas del puesto de critico. Ayuda al Analista de Puestos a definir las tareas primordiales del empleo.

Primero se bosqueja la unidad de trabajo del supervisor. Luego éste identifica los diferentes puestos. Después de esto, se definen las responsabilidades de los puestos. Finalmente, todas las personas en su unidad son clasificadas según los puestos - que han sido esbozados.

El supervisor tiene la responsabilidad de dar a conocer a los empleados la necesidad de la redacción de las descripciones, - sus métodos, propósitos, sistemas y el proceso de confección - de textos. Esto resulta especialmente importante cuando el programa requiere la participación de los empleados.

El supervisor debe ponerse de acuerdo con el Analista de Puestos (o quien redacte las descripciones finales) para que las - descripciones finales indiquen la identidad y el contenido de cada puesto. Una descripción no puede considerarse completa ni aprobarse hasta que el supervisor convenga en que refleja todo lo que se espera de quien sea asignado al puesto.

Es necesario obtener la cooperación entre el supervisor y el analista; ellos deben trabajar como colegas en la redacción de las descripciones de puestos. El supervisor debe ayudar al analista de puestos a comprender el medio de trabajo, y favorecer un estudio detenido de todos los puestos que desempeñan los empleados.

2.3 HASTA QUE PUNTO COLABORAN LOS EMPLEADOS CON EL ANALISTA.

En organizaciones grandes, es común que la administración desee la participación de los empleados en el proceso de redacción de descripciones de puestos.

En compañías relativamente pequeñas suele suceder lo contrario. Esto no sucede necesariamente porque la administración no desee fomentar la participación de los empleados, sino que se debe a la ausencia de unidades organizacionales bien definidas, a la especialización funcional y unidades de trabajo definidas que no cambian sus características.

El papel primordial de cada empleado consiste en colaborar con su supervisor inmediato para esbozar los detalles de su puesto. Cada individuo prepara un proyecto inicial de descripción de puesto que capte las tareas, labores y responsabilidades esenciales de su trabajo.

Dado que los empleados por lo general carecen de la práctica necesaria para redactar aun los bocetos más básicos de las descripciones de puestos, el administrador del programa o el Analista de Puestos les proporciona directrices específicas para facilitarles esta tarea y lograr uniformidad. Las guías típicas para ello incluyen cuestionarios, formularios para entrevistas y partes de tareas.

En algunos casos, los empleados participan en el sistema de revisión de todos los textos. La administración puede considerar lo conveniente, cuando hay de por medio un acuerdo Sindical, - es obligatorio incluir a los representantes de los empleados - en el mecanismo de revisión.

Este enfoque presenta dos ventajas. Primero, la revisión por - los empleados asegura que las tareas, responsabilidades y relaciones mutuas estipuladas reflejen verdaderamente el trabajo y su medio. Esta postura se basa en la creencia de que la persona que desempeña el puesto lo conoce mejor que otros que no están involucrados directamente en él.

La segunda ventaja se centra en la convicción de que la administración participativa resulta en una fuerza de trabajo más eficaz. Las descripciones así preparadas no son necesariamente mejores, pero infunden mayor confianza y conducen a una mejor aceptación y aplicación.

3. CAPACIDADES DEL ANALISTA DE PUESTOS.

El Analista de Puestos instituye procedimientos, cofecciona modelos, dirige la reunión de datos, verifica la marcha y se asegura del cumplimiento del calendario de ejecución. Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en - las descripciones, asegurar que éstas estén redactadas en un -

estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación, y cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos.

Por esto quien sea nombrado Analista de Puestos, debe estar familiarizado con la compañía, sus unidades de trabajo y divisiones funcionales. Debe ser respetado por todos, desde los administradores superiores a los supervisores de línea. El Analista de Puestos y los supervisores de línea deben tener una meta común y confianza mutua.

Algunas compañías se valen de un consultor externo para presentar un nuevo programa de descripción de puestos. Se les emplea en medida diferente, que a veces va hasta la total responsabilidad por la preparación del manual definitivo de descripciones de puestos de la empresa.

Algunas compañías contratan al consultor para que actúe como asesor del analista. Puede fijar rumbos, compartir sus experiencias, sugerir métodos o proporcionar aquellos servicios críticos de que carece la compañía. Aumenta la pericia del Analista de Puestos durante su evolución.

El Analista de Puestos debe ser capaz de:

- A) Asimilar clara y precisamente los objetivos perseguidos por el análisis.

- B) Recabar la información necesaria.
- C) Contar con el conocimiento exacto de las funciones de análisis.
- D) Entrevistar eficientemente, sin levantar suspicacias, ni suscitar sentimientos negativos en los entrevistados.
- E) Producir información y reportes claros, precisos y exactos.
- F) Tener un criterio amplio y definido.
- G) Contar con una amplia capacidad de razonamiento.
- H) Manejar eficientemente sus trabajos en debida coordinación con el sistema en su totalidad.
- I) Interpretar en forma conveniente y adecuada las funciones de ordenamiento administrativo.

4. FUNCION DEL ANALISTA.

Un paso importante en el análisis de puestos es la determinación precisa de las relaciones de dependencia dentro de la compañía. Por eso el Analista de Puestos debe primeramente bosquejar la estructura organizacional en la que se encuentran todos los puestos.

Una manera de aclarar las relaciones y las localizaciones de todos los puestos es mediante la confección de organigramas. Aunque la mayoría de los empleados saben de quien dependen y quienes les están subordinados, pueden surgir circunstancias -

que hagan difícil al Analista de Puestos definir las relaciones de dependencia, o ubicar puestos en un esquema de manera que resulte aceptable a la administración.

Esto ocurre porque ciertos empleados tienen responsabilidades mixtas. Sucediendo con frecuencia en organizaciones pequeñas. Si los gerentes que supervisan a un mismo trabajador en el desarrollo de sus funciones, se ponen de acuerdo sobre la distribución de responsabilidades y la división del tiempo del empleado entre sus funciones, esta situación no impedirá que el analista desempeñe su función correctamente.

Otra situación que dificulta la función del Analista de Puestos, se plantea cuando un empleado desempeña dos puestos completamente diferentes, aunque dependiendo del mismo gerente. Durante cierto tiempo de su jornada, el empleado desempeña un puesto, y otro en las restantes. El analista debe comprender que son dos puestos separados, y que cada uno debe describirse por separado. El hecho de que los dos sean desempeñados por una misma persona debe considerarse como una situación temporal. A la larga, existirán dos puestos separados, cada uno ejercido por un empleado.

El analista examina y describe las estructuras y los puestos actuales tal como son. Pero al ir cambiando la organización, deben cambiar las descripciones.

Para que el trabajo del analista se desarrolle en la forma más eficaz y concreta posible, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- A) Para poder realizar efectivamente su trabajo, debe elaborar un programa en el cual asigne tiempo a cada una de las actividades que va a realizar; es conveniente que escalone las entrevistas con jefes y trabajadores y que programe el tiempo que utilizará para la redacción de las descripciones.
- B) Es importante el concertar cita previa con la persona a entrevistar de acuerdo al programa de descripciones, para elegir un momento en el que el empleado no se encuentre con exceso de trabajo, ya que entonces, la entrevista sería en forma apresurada y el entrevistado presentaría poca atención.
- Al concertar la cita, deberá informarse a la persona el motivo general y la duración que tendrá la entrevista.
- C) Es conveniente preparar una guía general personal, que oriente el desarrollo de la entrevista, de preferencia escrita.
- D) Al momento de comenzar la entrevista se debe explicar al ocupante del puesto el motivo y los objetivos de ésta, pre-

guntando una vez que se hayan explicado, si han quedado claros.

E) Aclarar dudas o expectativas mal fundadas respecto a los objetivos de la entrevista y de la función de descripción de puestos. Estas dudas o expectativas mal fundadas, pueden referirse a alguno de los siguientes puntos:

- ¿ Van a revisar y calificar mi trabajo ?
- ¿ Van a aumentarme el sueldo ?
- ¿ Van a analizar si hago bien mi trabajo ?

F) Al ir desarrollandose la entrevista, el analista cuidará de dar al trabajador las indicaciones necesarias, para que le platique acerca de la forma en que lleva a cabo su labor en el puesto, animándolo a hablar con libertad, a hacer las preguntas que sean necesarias y además debe estar dispuesto a escuchar opiniones o sugerencias.

G) Evitar en la medida de lo posible interrupciones durante la entrevista.

H) De preferencia realizar la entrevista en el mismo lugar de trabajo del entrevistado, a fin de tener un contacto más estrecho del trabajo que realiza y facilitarle la consulta o ejemplificación de algún dato.

- I) Transmitir una imagen de seguridad y confianza.
- J) Establecer un clima favorable en que tanto el analista como el entrevistado se sientan tranquilos y a gusto y que facilite la colaboración y comunicación.
- K) Es necesario hacer notar que el analista no debe dar consejos al entrevistado y mucho menos reprocharle su actuación personal o hacia el trabajo, ya que no es él quien interesa en el estudio, sino estrictamente la labor que en el puesto desempeña.
- L) Las opiniones que expone el trabajador deben ser recibidas con amabilidad, aun cuando se sepa que en un momento dado no se van a tomar en cuenta para el análisis.
- M) Profundizar, no quedarse nunca con dudas por pena o vergüenza, ya que nadie puede esperar que el analista conozca todos los aspectos de los puestos.
- N) Tomar notas claras y abundantes; más vale que sobre información a que falte.
- Ñ) Evitar desviaciones al objetivo que ocasionen la pérdida de tiempo, tanto del analista como del entrevistado y que alarguen innecesariamente la entrevista.

O) Manejar adecuadamente situaciones como son:

- Retraimiento:

En cuyo caso deberá actuarse con paciencia, insistiendo y ayudando a la persona a contestar en forma concreta, formulando adecuadamente las preguntas y enfatizando el clima de confianza.

- Dispersión:

Centrar cortés y adecuadamente a la persona en el tema que se está tratando.

- Tendencia a sobre ampliar el puesto:

Abondar y precisar el ámbito exacto de cada función.

P) Tratar de obtener toda la información en una sóla entrevista, previendo y sobre todo al principio de la entrevista, dejar abierta la posibilidad de consultarle al titular alguna duda o aclaración adicional.

Para cercionarse, al término de la entrevista, de que la información obtenida refleja los deberes y responsabilidades del puesto, es conveniente que el analista se cuestione las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito general del puesto ?

- ¿ Cuáles son las tareas cotidianas habituales que cumple-
(las que se repiten) ?
- ¿ Cuáles son las demás tareas que se presentan a interva-
los irregulares, pero que son de carácter repetitivo ?
- ¿ Los ejemplos de tareas no repetitivas aclararán la des-
cripción ?
- ¿ De quién (emplee la designación del cargo) se recibe su
pervisión para determinada tarea, si no se trata de la --
persona indicada en la sección, propósito (síntesis del --
puesto) ?
- ¿ Cuáles son las designaciones de las personas que normal-
mente serán supervisadas por la persona que ocupa este --
puesto ?
- ¿ Hasta que punto los empleados en este puesto planean --
sus propias actividades ?
- ¿ Qué responsabilidad en el uso de fondos de la empresa -
estará involucrada en alguno de los deberes expuestos ?
- ¿ Qué máquinas o equipo de oficina se emplearán en el cum-
plimiento de estas obligaciones ?
- ¿ Qué documentación llevan las personas en este puesto y-
qué medidas se toman para la confección de dicha documen-
tación ?
- ¿ Cuáles son los contactos habituales que impone el cargo?

- O) Una vez estando seguro el analista, de contar con toda la información deberá, agradecer al entrevistado su tiempo y su interés haciéndole ver que todo lo expuesto en la plática servirá para el estudio del puesto en su conjunto y no para medir su actuación personal.
- R) Es conveniente elaborar la descripción lo más pronto posible, en base a las notas tomadas debido a que mientras más tiempo pase entre la entrevista y la transcripción de las notas, más difícil será la tarea y más posibilidad de error habrá.
- S) Debe distinguir la información significativa e importante de la información circunstancial y que no aporta nada a la comprensión real del puesto, en esto consiste el criterio fundamental del analista.
- T) Evitar toda preevaluación o juicio en la descripción del puesto.
- U) Debe recordar el analista que toda persona que tome en sus manos la descripción de un puesto y la lea debe darse perfecta cuenta de lo que en ese puesto se hace, cómo se hace y porqué se hace.
- V) Una vez redactada la descripción, solicita cita nuevamente con el titular del puesto para su revisión y aprobación, y, posteriormente, con su jefe inmediato con el mismo motivo.

5. METODOS A UTILIZAR POR EL ANALISTA PARA EL DESEMPEÑO DE SU FUNCION.

Existen diferentes métodos, que sirven como herramienta al analista, para recabar la información del puesto, todos ellos incompletos si se les pretende utilizar aisladamente, por tanto es recomendable el que utilice varios de los siguientes métodos a la vez.

5.1 ENTREVISTAS.

El analista discute todos los detalles del trabajo con una o más personas que ocupen el puesto en la actualidad. El analista empleará, como se mencionó en el punto 4 de este capítulo, una guía general personal para conducir la discusión. Tomará apuntes de las respuestas y luego les da cabida en las distintas secciones de la descripción del puesto.

El analista no necesita entrevistar a todas las personas que ocupen el mismo puesto; basta con una muestra representativa. - Por ejemplo, si en un tipo de puesto se emplea a diez personas bastará con entrevistar a dos o tres de ellas, elegidas por el supervisor.

El método de entrevistas ofrece ciertas ventajas:

- Logra la participación libre y directa de los empleados.

- Proporciona al analista una mejor comprensión del puesto.
- Permite el exámen y aclaración de sectores vagos o complejos de trabajo que no pueden ser comunicados con facilidad.

De igual forma, existen desventajas en las entrevistas para el análisis de puestos:

- Algunos empleados pueden sentirse amenazados e incómodos para poder aportar información adecuada.
- Las entrevistas tal vez se limiten a los elementos que tengan mayor vigencia y dejen de lado los aspectos más generales del puesto.
- Existe la tendencia a que los empleados y supervisores se concentren en los requisitos que describen a la persona que ocupa el puesto en la actualidad y no al puesto mismo. Además el supervisor puede poner énfasis en lo que él desea que el empleado haga, en lugar de lo que en realidad hace.

5.2 OBSERVACION DE PUESTOS.

Con arreglo a este método, el analista simplemente observa a algunas personas que ocupan el puesto que se examina mientras desempeñan sus tareas. De vez en cuando hace preguntas sobre diversos elementos del trabajo. Durante esta observación, toma cuidadosamente notas que luego emplea para la confección de las descripciones de puestos.

Entre las ventajas que brinda este método, se cuentan las siguientes:

- Mediante la observación, el analista se familiariza directamente con el trabajo.
- El analista puede observar condiciones importantes de trabajo que a menudo constituyen los aspectos distintivos de ciertos puestos.
- El analista puede observar varios puestos al mismo tiempo, sin interferir en la corriente de trabajo.

Existen también ciertas desventajas:

- Algunos empleados pueden sentirse incómodos si se ven observados.
- Las dimensiones intangibles del trabajo, como sus elementos-creadores, requisitos mentales o la interacción personal, no se observan con facilidad.
- La observación adecuada de un puesto en que las actividades de rutina son la excepción requiere mucho tiempo. Por ejemplo, para observar cabalmente el puesto de un supervisor, el analista necesitaría acompañarlo varios días o quizá semanas para poder familiarizarse con todos los elementos del puesto.

5.3 CUESTIONARIO SOBRE PUESTOS.

El método más empleado en el Análisis de Puestos es el cuestionario amplio. Se le distribuye a todos los empleados de un departamento. Lo llenan y lo devuelven al supervisor o al analista.

No todas las organizaciones que emplean este método piden a los empleados mismos que llenen el cuestionario. Lo hacen también los supervisores o gerentes. Esto es lo común cuando la administración decide no dar participación a los empleados en la confección de las descripciones de sus puestos.

Entre las ventajas que ofrece este método están las siguientes:

- Los cuestionarios constituyen un método eficaz y rápido para reunir gran cantidad de información. Por supuesto, los cuestionarios deben estar bien preparados y presentados.
- Los cuestionarios son herramientas eficaces cuando los puestos por analizar están bien estructurados.
- Si los puestos están localizados en puntos geográficos dispersos, el analista puede reunir información sin necesidad de viajar.
- Las respuestas escritas a los cuestionarios son una constancia permanente de todos los hechos relatados, son expresiones

de los participantes y no apuntes informales del analista.

Algunas de las desventajas de los cuestionarios son:

- Eliminan el contacto y la discusión entre el analista y el empleado. Las respuestas escritas pueden dejar de lado algunas cuestiones esenciales.
- Para que los cuestionarios sean eficaces, se necesita prepararlos muy cuidadosamente.
- Llenarlos lleva tiempo.
- Pueden surgir problemas de interpretación tanto para quien los llena como para el analista que tiene que correlacionar las respuestas.

Un cuestionario debe ir precedido de instrucciones claras sobre la manera de llenarlo. El analista debe acompañar al cuestionario de una nota explicativa, la exposición de sus objetivos, de qué se trata con la información y los procedimientos -- que lo sucederán. También es de responsabilidad del gerente - operativo explicar a los empleados los objetivos del cuestionario y aclarar cualquier problema que pudiera surgir.

5.4 PARTE DE EMPLEADOS,

El cuarto método impone a cada empleado llevar una parte de sus actividades durante un periodo determinado. Este método es

aceptable cuando el trabajo es de rutina y se repite a corto plazo, una semana o en algunos casos un mes. Los puestos de producción, oficinistas, administración de oficinas, o de servicio y mantenimiento, se prestan a la confección de partes.

Este método no brinda al analista información adecuada cuando el trabajo varía mucho, o cuando las tareas no se repiten a corto plazo. Se trata, evidentemente, del caso de los puestos de supervisión y administración, ventas y comercialización, y tareas de tipo profesional o creador.

Las ventajas de este método son las siguientes:

- El analista ahorra tiempo cuando reúne gran información sobre muchos puestos.
- Los empleados pueden incluir en él parte de toda la diversidad de sus funciones o tareas rutinarias sin tener que interpretar preguntas ambiguas.
- El método seslaya la renuencia de algunos empleados a participar en entrevistas.

Existen algunas desventajas:

- No hay contacto personal entre el analista y el empleado.
- El analista no puede observar los factores que afectan el desempeño del puesto.

- Los empleados tal vez sospechen que la información se empleará para hacer análisis de tiempos que permitan a la administración fijar normas de producción.
- El método se limita a puestos rutinarios y repetitivos.

6. COMO ELEGIR EL MEJOR METODO.

Para elegir el mejor método, deben considerarse los siguientes factores:

Tipos de Puestos:

Los puestos profesionales y de supervisión se prestan al análisis mediante entrevistas y cuestionarios. El trabajo de rutina puede ser estudiado mediante la observación y las partes.

Acceso del Analista al Lugar de Trabajo:

Se encara mejor el trabajo de ventas y atención a distancia empleando cuestionarios y partes. La entrevista y la observación pueden ser más convenientes para los puestos de la casa matriz, si tomamos como ejemplo una empresa con sucursales.

Preparación previa por el Analista:

La preparación de los cuestionarios exige una inversión previa de mucho tiempo para el diseño y el ensayo. Las partes suelen requerir menos tiempo porque no hace falta que sean muy detalladas. Las entrevistas y la observación son menos engorrosas si están bien planeadas en cuanto al tipo de información que -

se quiere reunir.

Aceptación por los Empleados:

El método de entrevistas es menos amenazante, ya que permite al analista explicar y responder a cada persona. Los cuestionarios, las partes y la observación pueden resultar contraproducentes si no les precede una comunicación eficaz a los empleados.

La mayoría de los analistas experimentados, creen que el método de los cuestionarios es el más eficaz. El cuestionario puede robustecerse si los siguen entrevistas complementarias selectivas. De este modo, el analista puede salvar las limitaciones de un método combinándolo con otro, como se señaló al inicio de este punto.

CAPITULO IV ESTUDIO DEL SISTEMA DE ANALISIS DE
PUESTOS UTILIZADO EN EL BANCO B.C.H.

1. Analisis del Sistema utilizado
2. Programa de Analisis de Puestos utilizado
 - 2.1 Capacitación
 - 2.2 Procedimiento para llevar a cabo las Descripciones
3. El formato de Descripción de Puestos
 - 3.1 Contenido del Formato
4. Perfil del Puesto
 - 4.1 Concepto
 - 4.2 Apartados que conforman el formato de Perfil de Puesto
5. Perfil Psicológico
 - 5.1 Concepto
 - 5.2 Elementos
6. Evaluación del Sistema Utilizado

C A P Í T U L O I V

ESTUDIO DEL SISTEMA DE ANÁLISIS DE PUESTOS UTILIZADO EN EL BANCO B.C.H.

1. ANÁLISIS DEL SISTEMA UTILIZADO.

En este capítulo explicaremos cómo se lleva a cabo el Sistema de Análisis de Puestos que aplica el departamento de Análisis Organizacional de la Institución.

Dicho departamento pertenece al área de Recursos Humanos, y, tiene dentro de sus funciones entre otras, la de llevar a cabo el Análisis de Puestos, mismo que abarca desde la recopilación de información mediante una entrevista, hasta la revisión de la descripción del puesto, por el jefe inmediato del empleado entrevistado.

El personal encargado de elaborar las descripciones de puestos generalmente está constituido por pasantes de la carrera de Licenciado en Administración, que apoyan a dicho departamento durante la prestación de su Servicio Social. Este personal es supervisado por especialistas del área, quienes les muestran las técnicas que debe seguir un analista.

A nuestra muy particular forma de ver, creemos que lo anterior muestra ciertas ventajas y desventajas.

Entre las ventajas podemos citar:

- Para la Institución, el utilizar pasantes de esta carrera para el desempeño de esta función, representa bajos costos, ya que la prestación de este servicio es obligatoria y no implica el tener que remunerar en ninguna forma al prestador del mismo.
- Para el prestador del servicio representa, el poder llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante sus estudios universitarios, así como el ir conociendo una de las diversas áreas para su desarrollo profesional, y, el adquirir cierta experiencia laboral.

Mientras que entre las desventajas, que pensamos que pesan más que las ventajas podemos mencionar:

- Al ser personal ajeno a la institución, se requiere de mucho tiempo para poder familiarizarse con la organización de la misma y su problemática; es decir, requerirá de una buena capacitación para que su esfuerzo por desempeñar su trabajo no sea en vano y sea a la vez valioso para la institución.

Como se ha mencionado anteriormente, las posibilidades de uso del Análisis de Puestos son muy variadas, en virtud de que, conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, éste puede tener diferentes aplicaciones de las que señalaremos algunas, que se utilizan en la Institución Bancaria es

tudiada.

Actualmente en Banco B.C.H., el Análisis de Puestos es utilizado para el reclutamiento de personal, como ayuda en la selección objetiva del mismo, en programas de capacitación y desarrollo, en estudios de calificación de méritos, en la evaluación de puestos, como parte integrante de manuales de organización, para efectos de planeación de recursos humanos, en la elaboración de auditorías administrativas, etc., todo esto encaminado a llevar una técnica inicial de una mejor Administración de Recursos Humanos.

A continuación procederemos a detallar el Sistema de Análisis de Puestos utilizado hasta la fecha en dicha institución.

2. PROGRAMA DE ANALISIS DE PUESTOS UTILIZADO.

Dicho programa está dividido en dos partes, la primera dedicada a la capacitación del analista y, la segunda que consiste en la realización del estudio de campo.

2.1 CAPACITACION.

En esta etapa, tratan de proporcionar al analista una visión de la forma en que debe llevarse a cabo la investigación, desde la entrevista hasta la redacción de la descripción, y, proporcionan al analista descripciones elaboradas anteriormente,-

para que se forme una idea de los datos que serán necesarios recabar.

2.2 PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO LAS DESCRIPCIONES.

A) Entrevista:

Como primer paso para comenzar la labor de descripción, se tienen una entrevista con el responsable del área, para informarle sobre la necesidad de recabar la información de los puestos a su cargo, le preguntan asimismo sobre la posibilidad de comenzar inmediatamente las entrevistas con el personal a su cargo, y en caso afirmativo, acuden con los responsables de los puestos para realizar la descripción; en caso de no poder ser atendidos, determinan con el titular la fecha en que podrán regresar a efectuar la descripción.

Las preguntas de la entrevista, están orientadas hacia la obtención de la información que se especifica en el formato de descripción de puestos.

Otra técnica que utilizan además de la entrevista es la observación directa de las actividades del ocupante del puesto.

Terminada la entrevista, notifican al titular, que una vez redactada se le proporcionará para su revisión, antes de --

turnarla con el jefe inmediato.

B) Redacción de las Descripciones:

Una vez realizada la entrevista, el analista procede a su redacción, plasmando los datos recabados en el formato y -- turnándolo a la secretaria para su mecanografía.

Posteriormente entrega al titular del puesto la descripción mecanografiada, solicitándole la revise y realice las aclaraciones que considere necesarias.

En caso de existir alguna corrección, el analista modifica la descripción y la presenta nuevamente al titular para su aceptación.

C) Autorización:

Cuando las descripciones han sido revisadas y autorizadas - por el titular del puesto, el analista las presenta al jefe inmediato para su revisión y autorización, y, para que una- vez dado su visto bueno lo turne al responsable del área pa- ra su visto bueno.

El analista recibe las descripciones autorizadas y las archiva, para cuando sean requeridas.

3. EL FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

El formato utilizado por el departamento de Análisis Organiza-

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 79 -

cional de Banco B.C.H., consta de una hoja, en la que se registra la información referente al puesto entrevistado. Esta hoja se encuentra seccionada, para distinguir los diferentes conceptos que contiene.

3.1 CONTENIDO DEL FORMATO.

Los apartados que se manejan en el formato son:

A) Encabezado:

En esta sección contemplan aquella información, que les permite ubicar al puesto en la organización, y, los datos que contiene son:

- 1) Fecha de Análisis.- En donde se señala la fecha en que se realiza la entrevista.
- 2) Título del Puesto.- Aquí se hará mención, del nombre con el que se conoce el puesto dentro de la estructura de la organización, área o departamento.
- 3) Nombre del Titular.
- 4) Título del Supervisor.- En este espacio, se señala el nombre del puesto inmediato superior al del entrevistado.
- 5) Clave del Puesto.- En donde se anota el número asignado al puesto dentro de la estructura de la organización.
- 6) Estructura.
- 7) Departamento.- Se anotará el nombre del departamento al-

que está adscrito el puesto del entrevistado.

B) **Valuación.**

C) **Propósito General:**

Aquí se describirá brevemente la función que caracteriza al puesto.

D) **Dimensiones:**

En este apartado se cuantificarán las principales actividades del puesto, y lo dividen en concepto y monto (diario, mensual y/o anual).

E) **Puestos Subordinados:**

En donde se enumeran aquellos puestos que le reportan directamente, y se señalan además la clave de los mismos.

F) **Supervisión:**

En este espacio se anota la manera en que el ocupante del puesto reporta a su jefe inmediato (de forma escrita o verbal).

G) **Autorización:**

Se recaban aquí, la firma del titular del puesto, del superior de éste y del responsable del área.

H) **Naturaleza y Alcances:**

En la parte posterior de la hoja se describen brevemente --

las funciones que se realizan en el puesto.

Aparentemente este formato, podría considerarse completo, sin embargo, mediante su análisis y estudio encontramos una serie de fallas u omisiones de algunos de sus puntos, que nosotros - consideramos importantes, así como la ampliación de otros, de los cuales hacemos mención en la descripción del formato que proponemos, y, del cual hablaremos en el siguiente capítulo.

4. PERFIL DEL PUESTO.

Uno de los aspectos más importantes que debe contener toda descripción, es el documento donde se incluyan las características generales, que debe reunir el aspirante a ocupar el puesto descrito, además de algunas condiciones del mismo como serían, la escolaridad, habilidades, capacidades, horario de trabajo, etc., que serán necesarias para el desempeño óptimo del puesto.

4.1 CONCEPTO.

El perfil de puesto, como se mencionó en el párrafo anterior, consiste en un documento o formato, en el cual se especifican todos aquellos datos o requerimientos necesarios a cubrir por cualquier aspirante a un puesto.

4.2 APARTADOS QUE CONFORMAN EL FORMATO DE PERFIL DE PUESTO.

El formato está dividido en tres partes que son:

A) Datos Generales:

Aquí se detallan los datos personales idóneos que debe poseer el aspirante; en este generalmente se manejan edad, sexo, estado civil, escolaridad, experiencia, etc.

B) Requerimientos Intelectuales:

Consiste en la especificación del esfuerzo mental necesario para el desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo.

Se especifica además el grado de esfuerzo, durante que períodos y el porcentaje de la jornada diaria de trabajo en que es necesario realizarlo, cabe aclarar que generalmente se incurre en el error de considerar la jornada de trabajo, como el tiempo efectivo que presta el trabajador a la empresa, sin embargo ésta es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición de la misma para prestar su trabajo.

Esta puede ser de tres tipos:

1) Jornada Diurna:

Es la comprendida entre las seis y las veinte horas y de

una duración máxima de ocho horas.

2) Jornada Nocturna:

Que es aquella comprendida entre las veinte y las seis horas, y, no deberá exceder de siete horas.

3) Jornada Mixta:

Se considera como aquella que comprende periodos de tiempos de las jornadas diurna y nocturna, y se considera como tal siempre que el periodo nocturno sea menor de tres horas y media, para ésta la duración máxima será de siete horas y media.

El tratamiento de la jornada de trabajo, excede el ámbito de esta investigación, por tal motivo, creemos y esperamos dejar aclarado con lo anterior qué es la jornada de trabajo y los tipos que existen de la misma.

Así mismo se incluyen en este apartado las posibilidades de error que se pueden cometer en el puesto.

C) Requerimientos Físicos:

Es el último apartado del perfil, y en él se mencionará el esfuerzo físico necesario para que el trabajador pueda desempeñar eficazmente su trabajo.

Al igual que en el inciso anterior, se va a mencionar la in

tensidad del esfuerzo, la duración de éste y el porcentaje de la jornada durante la que se realiza.

Por último se requiere especificar la posición que mantiene el trabajador durante la jornada en porcentajes.

5. PERFIL PSICOLOGICO.

5.1 CONCEPTO.

El perfil psicológico consiste en un detalle de todos aquellos elementos del comportamiento del personal que influyen en el desempeño del trabajo.

En el tipo de descripción de puestos analizada no utilizan el concepto de perfil psicológico, sino que dentro de esta descripción manejan ciertos conceptos de dicho perfil como apartados integrantes de la misma.

5.2 ELEMENTOS.

Los puntos que en la descripción de Banco B.C.H., se incluyen como integrantes del perfil psicológico son:

1) Relaciones del Puesto:

En donde se especifica como son dichas relaciones, si son de cortesía, tacto, poder de convencimiento, etc.

2) Responsabilidades:

Este concepto se divide en: a) Responsabilidades por los deberes del puesto, y; b) Responsabilidades por dirección y/o supervisión.

a) Responsabilidades por los deberes del Puesto:

En este punto se detallan las características del puesto en condiciones normales de trabajo, tales como si las labores son sencillas o complejas, rutinarias o variadas, - relacionadas o no entre sí, si existen alternativas de - selección, etc.

b) Responsabilidades por Dirección y/o Supervisión:

Aquí indican todo lo referente a las plazas que dirige - el ocupante del puesto, indicando el nombre y número de - plazas, así como el porcentaje de la jornada que se uti - liza para supervisar dichas plazas.

3) Presión de tiempo:

Se considera que es muy importante el determinar si el tra - bajador desempeña sus actividades bajo presión de tiempo, - ya que un retraso podría implicar consecuencias negativas - para la secuencia de las actividades.

4) Responsabilidad por Dimensiones:

Este punto se encuentra dividido en dos incisos que son:

a) Fondos y/o Valores:

Este inciso comprende la especificación del monto en pesos de los fondos o valores que maneja el empleado, así como el control que tiene sobre ellos.

b) Mobiliario y/o Equipo:

En este punto también se especifica el monto en pesos -- del mobiliario y equipo que el trabajador utiliza para el desarrollo de sus actividades, además de solicitar la especificación del tipo de control que se lleva a cabo.

5) Discreción:

Se considera importante el determinar, si el empleado maneja información confidencial y con qué frecuencia.

6) Seguridad por Terceros:

Es importante señalar si el puesto es responsable por la seguridad de terceros, y de que forma lo es.

7) Ambiente Laboral:

Se considera importante que el trabajador exprese si el medio ambiente en el que labora es favorable o desfavorable y en este último caso explicar el porque.

8) Riesgos:

En este último inciso se especifica si el puesto desempeñado

está expuesto a riesgos profesionales, y en caso afirmativo, cuales pueden ser las lesiones o enfermedades que pueda contraer, además de la gravedad de estas.

6. EVALUACION DEL SISTEMA UTILIZADO.

A continuación evaluaremos cada una de las partes que integran el sistema de Análisis de Puestos del Banco B.C.H.

Consideramos que este sistema tiene puntos positivos y negativos, los cuales nos servirán como base para desarrollar, el nuevo sistema que cubra todas las necesidades de información de los puestos que integran la institución. Dichos aspectos son:

1) Capacitación de los Analistas:

La capacitación que se proporciona a los analistas es insuficiente, puesto que se presentan dos situaciones.

- a) Cuando se cuenta con el material adecuado para la capacitación, y con el tiempo disponible, dan un panorama de algunos puntos que puede abarcar la entrevista, además de mostrar el contenido de los formatos de descripción, pero no le muestran la forma de realizar las entrevistas o la posición que se debe tomar ante el entrevistado, ya que generalmente los nuevos analistas no tienen experiencia en este aspecto.

- b) En el segundo caso, les proporcionan únicamente las descripciones elaboradas, para que el analista se de cuenta de la forma en que debe realizarlas.

Finalmente lo acompañan en una o dos entrevistas para eliminar las dudas del analista, pero esto no es suficiente para que éste pueda realizar un buen trabajo. Por tanto, según nuestro punto de vista, es necesario que se le instruya adecuadamente para que las descripciones reflejen en forma veraz el contenido del puesto.

2) Calendarización de las Entrevistas:

En esta institución no se elabora una calendarización, el procedimiento utilizado, como se mencionó anteriormente es sostener una entrevista con el responsable de un área seleccionada al azar, e informarle que se desea entrevistar al personal a su cargo, para obtener las funciones de cada puesto, pero en ningún momento realizan un programa de entrevistas, ni le avisan con anticipación al responsable.

3) Sensibilización del Personal involucrado:

Este es un punto que no se realiza por los involucrados, sino que después de hablar con el responsable del área, acude el analista directamente con el ocupante del puesto, siendo ésto la causa de un posible rechazo por parte del entrevistado.

4) Supervisión por parte del Capacitador:

Este es un aspecto que se efectúa muy superficialmente, ya que al elaborar las descripciones de los puestos, el personal que dió la capacitación se presenta ocasionalmente para aclarar dudas del analista o para aclarar dudas del analista o para dirigir la redacción de la descripción y por tanto únicamente se dan cuenta de los posibles errores cuando éstos se encuentran ya mecanografiados o cuando se presentan al frente del puesto para su corrección o autorización.

5) Los formatos de Descripción de Puestos:

El formato de descripción de puestos del Banco B.C.H., contempla una serie de apartados que permiten obtener valiosa información acerca del contenido del puesto, ya que lo ubican en la organización y reflejan las principales funciones que se realizan.

A nuestro punto de vista sería conveniente obtener datos más detallados que proporcionen la información específica del puesto.

Por otra parte el perfil del puesto, está bastante completo ya que abarca los principales requisitos que necesita cubrir el futuro ocupante de éste. Sin embargo, consideramos que hay otros puntos que son necesarios cubrir y que -

incluiremos en el siguiente capítulo.

Los elementos del perfil psicológico que se incluyen dentro de la descripción de puestos de Banco B.U.H. contienen información confusa, ya que las preguntas no están bien dirigidas y los datos recabados son bastante ambiguos. Propondríamos que los incisos contenidos en este punto, si incluyeran en la descripción, con ciertas modificaciones.

CAPÍTULO V SISTEMA PROPUESTO

1. Objetivo
2. Fundamentos
3. Mecánica de su Funcionamiento
 - 3.1 Capacitación de los Analistas
 - 3.2 Manual de Descripción de Puestos
 - 3.3 Plan de Trabajo
 - 3.4 Determinación del Universo de Trabajo
 - 3.5 Difusión y Sensibilización
 - 3.6 Aprovechamiento de la Información
4. Ventajas del Sistema Sugerido

C A P I T U L O V

SISTEMA PROPUESTO

1. OBJETIVO.

Proporcionar un sistema de Análisis de Puestos, que permita al Banco B.C.H. tener un medio de control y obtención de la información de cada puesto en forma clara, precisa, veraz y actualizada.

2. FUNDAMENTOS.

Para el estudio y elaboración de este sistema, partimos de la base de conocer la metodología utilizada en esta institución - para recabar la información correspondiente a cada puesto de la organización, observando que existían una serie de deficiencias que podrían ser corregidas con nuestra aportación, utilizando los procedimientos adecuados, así como aspectos positivos que con una correcta aplicación aportarían mayores ventajas a la institución.

3. MECANICA DE SU FUNCIONAMIENTO.

3.1 CAPACITACION DE LOS ANALISTAS.

Es muy importante que el analista que se dedicará a recabar información de los puestos y a elaborar las descripciones correspondientes, tenga una visión clara y completa de los aspectos que comprende su trabajo, para ello es necesario que se elabore un curso de inducción, en el que se dará una explicación -

detallada de cada uno de los puntos que deberán ser tratados en la entrevista.

Además es necesario que durante el curso se le proporcione toda la información y documentación que le permita, formarse una idea precisa de la función de cada área en la organización.

El apoyo didáctico que se puede utilizar en este curso incluirá transparencias y rotafolios para explicar la estructura y funciones principales de cada área de la institución; entrevistas simuladas, para saber que posición adoptar ante el ocupante del puesto y de que forma se conducirá la entrevista; finalmente proporcionarle descripciones elaboradas anteriormente para que identifique la forma de redacción de éstas.

Es necesario que se aclaren todas las dudas que pueda llegar a tener el analista, para resolver situaciones no previstas al realizar la entrevista.

Es conveniente que se le instruya el analista, en la elaboración de una guía para llevar a cabo la entrevista, en la cual se contemplen a grandes rasgos los puntos que debe cubrir al realizar ésta. Esto es de gran ayuda, ya que permitirá conducir la entrevista hacia los aspectos que definirán las funciones que se realizan en cada puesto, y evitará que el analista se pierda al recibir mucha información.

3.2 MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS.

Es muy importante que el analista cuente con un manual que le aclare todas sus dudas referentes a los formatos utilizados para recabar la información de cada puesto, el cual lo familiarice con el manejo de la descripción y con el contenido de cada uno de los elementos que la integran. A continuación mostraremos el manual que consideramos debe ser proporcionado al analista y en el cual se explica el contenido del formato propuesto.

MANUAL PARA LA ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

BANCO B.C.H.

I N D I C E

Introducción

- I. Definición y Finalidades
- II. El Formato de la Descripción de Puestos
- III. Encabezado
- IV. Ubicación
- V. Objetivo del Puesto
- VI. Descripción Específica
- VII. Puestos Subordinados
- VIII. Relaciones Humanas
- IX. Comités a los que pertenece
- X. Supervisión

XI. Dimensiones

XII. Perfil del Puesto

- Requisitos del Puesto
- Escolaridad
- Idionias
- Experiencia y Conocimientos Especiales
- Habilidades
- Capacidades
- Responsabilidades y facultades del Puesto
- Esfuerzo
- Condiciones de Trabajo
- Observaciones

XIII. Aprobaciones

XIV. Organigrama

XV. La Entrevista

- Guía de Preguntas

INTRODUCCION.

El objetivo principal del presente manual, es de servir de guía para el análisis y descripción de los puestos del Banco S.C.H.

Este manual pretende abarcar todos los conceptos de la descripción de puestos, proporcionando los elementos más importantes - que sirvan para la valuación de los mismos.

Es importante recordar que el éxito de un programa de evaluación de puestos (como de muchas otras funciones del área de personal), dependen en gran medida de la correcta y adecuada descripción de los puestos de la institución.

1. DEFINICION Y FINALIDADES.

La descripción de puestos es un documento que (tal como su nombre lo indica) describe las funciones, responsabilidades, relaciones, etc., de un puesto, de tal forma que permita a quien lo lea entender clara y correctamente el contenido del puesto.

Al respecto debe recordarse la definición de puesto: es una unidad de trabajo específica e impersonal que existe en relación a los objetivos de una empresa. Es específico ya que todo puesto posee sus propias características y, por tanto, es distinto a otros puestos, y es impersonal, ya que existe independientemente de la persona o personas que lo ocupan.

Finalmente todo puesto contribuye, en alguna forma al logro de los objetivos de la institución. Un puesto que no contribuye en alguna forma a los objetivos de la empresa, es un puesto que no tiene razón de ser en la organización.

La descripción de puestos constituye una herramienta administrativa de gran valor para la institución y sus finalidades se

orientan a brindar los elementos necesarios de información para las siguientes funciones:

- a) Valuación de Puestos
- b) Administración de Sueldos
- c) Calificación de Méritos
- d) Reclutamiento y Selección
- e) Inducción
- f) Capacitación y Desarrollo
- g) Organización
- h) Comunicación

Esto resulta importante, ya que al explicar las razones por las cuales se realiza la entrevista, deberán recalcarse todas las finalidades de la descripción de puesto y no solo la de valuación de puestos y administración de sueldos. Efectivamente algunas personas podrán pensar que el único propósito de describir los puestos es para establecer (o lo que es peor aumentar) los sueldos.

También conviene aclarar que al formular la descripción del puesto, no implica en ningún sentido la revisión o evaluación del trabajo que realiza o del desempeño de la persona que lo ocupa, sino que se trata de conocer estrictamente el puesto, y que se acude con el titular ya que es la persona que mejor lo conoce.

II. EL FORMATO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

A continuación se explicarán brevemente cada uno de los incisos que integran la descripción de puestos y el perfil de los mismos. Estos incisos son de carácter analítico y descriptivo.

III. ENCABEZADO.

El encabezado contiene aquellos datos básicos que sirven para identificar el puesto, como son:

- Nombre del Puesto
- Clave.- consiste en la codificación de los esquemas organizacionales de la institución.
- Número de Plazas
- Localización.- a) Metropolitana
b) Foránea

IV. UBICACION.

Este concepto incluye los datos que permiten ubicar al puesto en la organización, el título del puesto al que reporta, y, el título del o de los puestos que le reportan.

V. OBJETIVO DEL PUESTO.

Este inciso consiste en una breve redacción del objetivo principal o razón de ser del puesto en el Banco.

Debe servir como descripción genérica del puesto para que se pueda comprender rápidamente su esencia e importancia general en cuanto a su contribución al logro de los objetivos de la organización.

El objetivo del puesto, no debe contener detalle de cómo se realizan las funciones del puesto y por ser el inciso de mayor síntesis, conviene formularlo al final, después de haber redactado las funciones específicas y demás incisos de la descripción.

VI. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

En este inciso deberán determinarse y redactarse todas las funciones que realizan en el puesto para el logro del objetivo del mismo.

La descripción de estas funciones deberá realizarse en forma clara y concisa, evitando duplicaciones o repeticiones.

La descripción de cada función deberá iniciarse con un verbo infinitivo y deberá contener el qué, cómo y para qué se realiza, aunque en algunos casos el cómo y el para qué ya habrán quedado implícitos en el qué.

Es necesario en esta fase, asegurarse que hayan quedado especificadas todas las funciones de las que es responsable el pue-

to, evitando al mismo tiempo caer en detalle innecesario o en palabras técnicas.

Las funciones deberán numerarse y listarse en orden aproximado de importancia.

Por cada una de las funciones descritas que formarán el que, - habrá que especificar las actividades o tareas que se realizan para llevar a cabo dicha función, estas actividades o tareas - serán el cómo.

Por último se describirá la finalidad que será el para qué de dicha función.

Dentro de este punto deberá indicarse el tiempo aproximado para realizar cada función, y si ésta es diaria, periódica o eventual.

VII. PUESTOS SUBORDINADOS.

Aquí deberán anotarse los puestos que reportan directamente al puesto que está siendo descrito, especificando el título de ca da puesto subordinado y las funciones principales a su cargo. - La descripción de dichas funciones será en forma de objetivo - del puesto.

Es importante asegurar que la especificación de los puestos su bordinados corresponda estrictamente al organigrama aprobado -

del área.

VIII. RELACIONES HUMANAS.

A) Internas.

En esta sección se deberán especificar las principales relaciones o contactos que tiene el puesto, con otros puestos e unidades de trabajo dentro del Banco, aclarando la naturaleza de tales relaciones, para qué son y con qué periodicidad o frecuencia se realizan.

Conviene empezar esta sección con la siguiente frase: "Las principales relaciones internas del puesto son con:" y describir las relaciones.

Se debe describir únicamente las principales relaciones internas del puesto, las que correspondan en forma significativa a las funciones del puesto y no a las relaciones circunstanciales o intrascendentes.

B) Externas:

En esta sección se deberán especificar las principales relaciones o contactos que tiene el puesto con organismos o puestos externos al Banco, como son proveedores, clientes, contratistas, instituciones de gobierno, etc., aclarando la naturaleza de tales relaciones, para qué son y con qué periodicidad o frecuencia se realizan.

Deben cuidarse los mismos puntos mencionados en el inciso anterior.

IX. COMITES A LOS QUE PERTENECE.

En caso de que el ocupante del puesto pertenezca debido a su nivel jerárquico a algún comité o comisión dentro o fuera de la institución, deberá especificarse en este inciso el nombre del comité o comisión, la finalidad que tiene y el papel o función que realiza el ocupante del puesto dentro de dicho comité o comisión.

X. SUPERVISION.

Este inciso deberá contener aquella información necesaria para poder conocer la forma en que es supervisado el puesto y con qué autoridad cuenta para la toma de decisiones.

Deberá especificarse por lo tanto:

- A) Cómo le informa a su jefe inmediato sobre los resultados de su trabajo, y qué le informa.
- B) De qué manera es supervisado en cuanto al trabajo que se le encomienda.
- C) Qué decisiones puede tomar el ocupante del puesto por sí solo y dentro de qué normas, políticas, reglamentos, instrucciones, etc.
- D) De qué medios o apoyos dispone el titular del puesto para -

la realización adecuada y oportuna de sus funciones.

E) Principales dificultades que tiene el titular, las cuales - no son causadas por éste y que sin embargo afectan el desarrollo adecuado u oportuno de sus funciones.

XI. DIMENSIONES.

En esta sección deberán anotarse los principales datos cuantitativos sobre los que claramente repercuten, directa o indirectamente, las funciones y acciones del puesto, y que dan una idea de la importancia, responsabilidad y magnitud del puesto.

Los datos que generalmente se incluyen aquí, se miden en cifras diarias, mensuales, anuales, ya sea de pesos o de volúmenes de operación y pueden ser:

- Presupuesto de operación.
- Total de créditos manejados.
- Recursos totales (cheques, ahorro, valores).
- Depósitos totales.
- Cartera.
- Volumen de compras.

Pero también se incluyen datos que, aunque no son monetarios, - si aportan elementos para una mejor comprensión del puesto, tales como:

- Personal total que le reporta
 - Directa, o
 - Indirectamente.
- Número de clientes que atiende.
- Número de sucursales.
- Volúmen de documentos
 - Elaborados, y/o
 - Revisados.

XII. PERFIL DE PUESTO.

1.- Requisitos del Puesto:

En este punto se incluirán las características generales - que debe reunir el aspirante a ocupar el puesto, además de las condiciones de trabajo del mismo.

2.- Escolaridad:

Aquí se enunciará el nivel mínimo de estudios que debe poseer el aspirante, además de los conocimientos especiales - que en un momento dado se requerirán en el puesto y si ha existido continuidad en estos.

3.- Idiomas:

Se especificará si el ocupante requiere del conocimiento - de algún idioma y qué grado de dominio deberá tener del -- mismo para el desempeño de las actividades del puesto.

4.- Experiencia y Conocimiento Específicos:

Se deberán enumerar las actividades realizadas en empleos anteriores, especificando el dominio de los conocimientos adquiridos en el desempeño de dichas actividades; y el tiempo necesario que la persona haya ejecutado dicha labor.

5.- Habilidades:

Marcar el nivel de habilidad para cada uno de los conceptos que se mencionan.

6.- Capacidades:

Señalar el nivel requerido para cada uno de los apartados de este inciso.

7.- Responsabilidades y Facultades del Puesto:

Se busca obtener información sobre la responsabilidad por el manejo de fondos y valores; mobiliario y equipo y de información confidencial, así como de lo que decide y autoriza.

8.- Esfuerzo:

Especificar si se requiere esfuerzo físico y/o mental en el desempeño de las actividades del puesto.

9.- Condiciones de Trabajo:

En este renglón se pretende conocer cómo es el medio ambien

te en que se realizan las actividades del puesto, y si -- existe algún riesgo en la ejecución de la misma.

10.- Observaciones:

Anotar cualquier comentario o recomendación que crea pertinente sobre el puesto.

11.- Aprobaciones:

En este apartado se recabarán las firmas del analista que realizó la descripción, del titular del puesto y del jefe inmediato.

XIII. APROBACIONES.

Una vez redactada la descripción, el analista deberá presentar la al titular del puesto, para que éste la revise y la apruebe.

Cuando ha sido aprobada por éste, la descripción deberá ser revisada y aprobada por el jefe inmediato y se dá conocimiento al responsable del área. En caso de que existan divergencias, entre los dos primeros en cuanto al contenido del puesto, deberán comunicarse entre sí, y una vez que hayan acordado el contenido preciso del puesto, deberán firmar en la casilla correspondiente.

En caso de que el titular, su jefe inmediato o el responsable del área, consideren que la descripción requiere de algún cam-

bio o adición para que corresponda totalmente al puesto, el analista efectuará los cambios señalados y la volverá a someter a su revisión y aprobación.

XIV. ORGANIGRAMA.

Finalmente, deberá en cada descripción, dibujarse o anexarse el organigrama correspondiente que demuestre claramente la ubicación del puesto en la organización. Dicho organigrama deberá incluir:

- A) El puesto al que reporta.
- B) Los otros puestos que reportan al mismo jefe.
- C) Los puestos que reportan al puesto descrito.

XV. LA ENTREVISTA.

Para que la entrevista se desarrolle en la forma más eficaz y concreta posible, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Concertar cita previa con la persona a entrevistar, de acuerdo al programa de descripciones. Se suelen requerir aproximadamente dos horas para la entrevista, aunque en las primeras entrevistas, será probablemente necesario contar con más tiempo. Al concertar la cita, deberá informarse a la persona el motivo general y la duración que tendrá la entrevista.

- 2) Preparar una guía general personal que lo oriente a uno en el desarrollo de la entrevista, de preferencia escrita.
- 3) Explicar el motivo y los objetivos de la entrevista, preguntando una vez que se haya explicado, si han quedado claros.
- 4) Aclarar dudas o expectativas mal fundadas respecto a los objetivos de la entrevista y de la función de descripción de puestos. Estas dudas o expectativas mal fundadas pueden referirse a algunos de los siguientes puntos:
 - "Me van a revisar y calificar mi trabajo"
 - "Me van a aumentar el sueldo"
 - "La valuación de puestos va a servir para un aumento general"
 - "La descripción sirve únicamente para fijar sueldos"
 - "Mi puesto va a ser valuado por un analista que es nuevo en el Banco"
- 5) Evitar en la medida de lo posible interrupciones durante la entrevista.
- 6) De preferencia realizar la entrevista en el mismo lugar de trabajo del entrevistado, a fin de tener un contacto más estrecho con el trabajo que realiza, y facilitarle la consulta o ejemplificación de algún dato.

- 7) Transmitir una imagen de seguridad y confianza.
- 8) Establecer un clima favorable en que tanto el analista como el entrevistado se sientan tranquilos y agusto: Rapport adecuado que facilite la colaboración y la comunicación.
- 9) Solicitar un organigrama al entrevistado, y cotejar mentalmente con el organigrama autorizado, y que deberá haber sido consultado previamente a la entrevista.
- 10) Formular preguntas directas que lleven al entrevistado a proporcionar en forma clara la información necesaria.
- 11) Preguntar creativa y Profundamente.
- 12) Escuchar con atención.
- 13) Profundizar, no quedarse nunca con las dudas por pena o vergüenza. Nadie puede esperar que el analista conozca todos los aspectos del puesto.
- 14) Tomar notas claras abundantes: más vale que sobre información a que falte.
- 15) Evitar desviaciones al objetivo de la entrevista que ocasionen pérdida de tiempo tanto del analista como del entrevistado y que alarguen innecesariamente la entrevista.
- 16) Manejar adecuadamente situaciones especiales:

- A) **Retraimiento:** En cuyo caso deberá actuarse con paciencia, insistiendo y ayudando a la persona a contestar en forma concreta, formulando adecuadamente las preguntas y enfatizando el clima de confianza.
 - B) **Dispersión:** Centrar cortés y adecuadamente a la persona en el tema que se está tratando.
 - C) **Tendencia a sobre-ampliar el puesto:** ahondar y precisar el ámbito exacto de cada función.
- 17) Tratar de obtener toda la información en una sola entrevista, pero, previendo y sobre todo al principio, dejar abierta la posibilidad de consultarle al titular alguna duda o aclaración adicional.
- 18) Agradecer al entrevistado su tiempo y su interés.
- 19) Elaborar la descripción lo más pronto posible en base a las notas tomadas. Mientras más tiempo pase entre la entrevista y la transcripción de las notas a la descripción, más difícil será la tarea y más posibilidad de error habrá.
- 20) Distinguir la información significativa e importante, de la información circunstancial y que no aporta a nada a la comprensión real del puesto. En esto consiste el criterio fundamental del analista.

- 21) Evitar toda prevaluación o juicio en la descripción de ---
puesto.
- 22) Una vez redactada la descripción, solicitar cita nuevamen-
te con el titular del puesto para su revisión y aprobación
y, posteriormente, con su jefe inmediato con el mismo moti-
vo.

El propósito de ésta entrevista es el de conocer la estructura
y contribución relativa de cada uno de los puestos de la insti-
tución a los fines generales de ésta, a través de un sistema -
de descripciones de puestos.

Las descripciones de los puestos, pueden dar varios usos den-
tro de la empresa tales como:

- Establecer un entendimiento claro entre jefe y subordinado -
acerca del desempeño que se espera del titular dentro del --
puesto.
- Identificar la distribución de responsabilidades entre los -
puestos que integran la organización y conocer la interrela-
ción que existe entre estos puestos para lograr el objetivo-
final de la compañía.
- Es un auxiliar en las actividades propias del departamento -
de selección de personal, ya que se indica la capacidad pro-
fesional que se requiere de la persona que va a ocupar el --

puesto vacante.

- Es una herramienta importante para la valuación del desempeño, ya que uno de los elementos para juzgar la actuación es el cumplimiento de las metas fijadas en el puesto y la descripción de puestos, sirve como base para fijar dichas metas.

GUIA DE PREGUNTAS.

I. Encabezado:

- 1.- ¿Cuál es el nombre de su puesto?
- 2.- ¿Cuántas plazas del puesto hay?
- 3.- ¿Cuál es la clave del puesto?
- 4.- ¿Dónde se localiza el puesto? (área metropolitana o foránea).

II. Ubicación:

- 1.- ¿Dentro de qué Dirección, Subdirección Ejecutiva, -- Subdirección, Gerencia de Area y/o Gerencia se ubica su puesto?
- 2.- ¿A qué puesto le reporta usted directamente?
- 3.- ¿Qué puestos le reportan a usted directamente?

III. Objetivo del Puesto:

- 1.- ¿Cuál es la razón de existir del puesto?

IV. Descripción Específica:

- 1.- ¿Cuáles son las funciones del puesto?. Señalando el-

qué, cómo y para qué.

- 2.- ¿Con qué periodicidad las realiza?
- 3.- ¿Qué informes tiene que elaborar, contenido, para-
qué y cómo?

V. Puestos Subordinados:

- 1.- ¿Cuál es el propósito general de cada uno de los -
puestos subordinados?

VI. Relaciones Humanas:

A) Internas:

- 1.- ¿Con qué puestos y áreas se relaciona interna-
mente?
- 2.- ¿Para qué?
- 3.- ¿Cómo es la relación?
- 4.- ¿Con qué frecuencia?

B) Externas:

- 1.- ¿Con quien tiene relación externa?
- 2.- ¿Para qué?
- 3.- ¿Cómo es la relación?
- 4.- ¿Con qué frecuencia?

VII. Comités a los que pertenece:

- 1.- ¿Pertenece a algún comité o comisión?
- 2.- ¿Cuál es la finalidad del comité?
- 3.- ¿Cuál es su función dentro del comité?

VIII. Supervisión:

- 1.- ¿Cómo le informa a su jefe inmediato?
- 2.- ¿Qué le informa?
- 3.- ¿Qué decisiones puede tomar por sí solo?
- 4.- ¿A qué medios y apoyos tiene acceso para facilitar su trabajo?
- 5.- ¿Qué dificultades se le presentan en sus actividades y de qué forma las resuelve?

IX. Dimensiones:

- 1.- ¿Presupuesto de operación?
- 2.- ¿Recursos totales?
- 3.- ¿Total de créditos manejados anualmente?
- 4.- ¿Depósitos totales?
- 5.- ¿Cartera?
- 6.- ¿Volumen de compras?
- 7.- ¿Personal total que le reporta directa o indirectamente?
- 8.- ¿Número de clientes que atiende?
- 9.- ¿Número de sucursales?

X. Organigrama:

- 1.- ¿Cuál es el organigrama del área o departamento al que pertenece?

3.3 PLAN DE TRABAJO.

Se requiere la elaboración de un plan de trabajo, que se sugiere sea desarrollado por el departamento de Análisis Organizacional, con la participación de los niveles internos que tengan mayor injerencia en el desarrollo del programa de Análisis y Descripción de Puestos.

En dicho plan se definirá la intervención del departamento y de los demás niveles que participarán en el programa, así como el apoyo técnico necesario; la determinación del curso de acción y pasos que se van a seguir desde el inicio hasta la terminación de éste, y los objetivos y políticas que se desean alcanzar.

Por otra parte será importante definir la forma en que será integrada la información a un nivel general de la institución.

3.4 DETERMINACION DEL UNIVERSO DE TRABAJO.

Dadas las características particulares de una Institución Nacional de Crédito, es conveniente prever que en la descripción y análisis de puestos se incluyan la totalidad de los puestos que integran la organización a excepción de aquellos que realicen las mismas funciones de un puesto ya descrito. Esto permitirá evitar la duplicación de trabajo y la pérdida innecesaria de tiempo, describiendo dichas plazas.

De la misma forma se requiere determinar la calendarización -- del plan de trabajo por áreas o departamentos y estimar la productividad del grupo de analistas, en comparación con el universo de descripciones de puestos, para conocer los días hábiles necesarios para llevar a cabo el programa y llevar un registro de avances por fechas. Para eso podemos contar como herramienta administrativa con la grafica de gantt.

3.5 DIFUSION Y SENSIBILIZACION.

Para poder contar con la completa colaboración y apoyo por parte de los empleados, en el desarrollo del proyecto, es necesario realizar una amplia difusión y sensibilización entre éstos y los funcionarios de la organización.

Será necesario dar a conocer la finalidad de este plan, especificando que este proyecto abarca la descripción de puestos para su análisis y valuación y con ello determinar la contribución e importancia relativa de cada uno de ellos, a reserva, - de que por futuras revisiones y actualizaciones se adecúe el contenido de las descripciones, ésto con el fin de evitar malentendidos o especulaciones por parte del personal.

Es conveniente que el analista emplee un lenguaje sencillo y eficaz sobre las personas a los cuáles va a aplicar dicho análisis y que éste se llevará a cabo bajo un marco de justicia y

equidad, el cual tiene como objetivo aumentar la productividad tanto para la empresa como para el trabajador.

3.6 APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACION.

Como resultado del desarrollo de este proyecto se obtendrá una cantidad notable de datos e información que requerirá ser procesada para estar en posibilidades de ser usada en los mismos fines de este proyecto y para otros trabajos en los cuales sea solicitada.

Un punto importante es establecer desde el inicio, el mecanismo por el cual se revisarán y actualizarán las descripciones, ya sea por la creación de puestos o por modificaciones en el contenido de los mismos.

4. VENTAJAS DEL SISTEMA SUGERIDO.

- 1) La modificación de los formatos permitirá definir cada puesto en una forma más precisa y completa.
- 2) Capacitando adecuadamente a los analistas, éstos obtendrán la información necesaria con mayor facilidad y más objetivamente, evitando desviaciones del tema y sabiendo conducir la entrevista hacia los aspectos de más interés para la organización.
- 3) Al determinar el universo de trabajo se podrán conocer las -

áreas y puestos a analizar, así como elaborarse una programación del trabajo que permita tener un control exacto del avance del proyecto del Análisis de Puestos.

- 4) Se contará con una participación más activa por parte de los empleados y funcionarios involucrados, al tener conocimiento del plan de trabajo y de la finalidad del proyecto.
- 5) Al definir el mecanismo de revisión y actualización de las descripciones de puestos, la información de éstos será veraz, objetiva y reflejará el verdadero contenido de cada puesto a la fecha.

DESCRIPCION DEL PUESTO

		FECHA
I. ENCABEZADO		CLAVE DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO		
NUMERO DE PLAZAS		
LOCALIZACION	METROPOLITANA	
	FORANEA	
II. UBICACION		
DIRECCION:		
SUBDIRECCION EJECUTIVA		
SUBDIRECCION		
GENENCIA DEL AREA		
PUESTO AL QUE REPORTA.		
PUESTOS QUE LE REPORTAN		
III. OBJETIVO DEL PUESTO.		

IV. DESCRIPCION ESPECIFICA: (INDICAR TIEMPO APROXIMADO PARA CADA FUNCION Y SI ES DIARIA, PERIODICA O EVENTUAL)

EN CASO DE REQUERIR MAS HOJAS UTILICE LAS QUE SEAN NECESARIAS.

V. PUESTOS SUBORDINADOS

PUESTOS QUE LE REPORTAN

QUE LE REPORTAN

VI. RELACIONES HUMANAS

INTERNAS:

EXTERNAS

**DESCRIPCION DE PUESTOS
GERENCIA DE AREA DE
ADMINISTRACION DE SUELDOS**

ENCABEZADO

FECHA DE ANALISIS:

TITULO DEL PUESTO

NOMBRE DEL TITULAR:

TITULO DEL SUPERVISOR

CLAVE DE PUESTO

ESTRUCTURA

DEPARTAMENTO

VALUACION

PROPOSITO GENERAL

DIMENSIONES

CONCEPTOS

MONTO

CLAVE

PUESTOS SUBORDINADOS

SUPERVISION

AUTORIZACION

TITULAR

SUPERVISOR

RESPONSABLE DEL AREA

PERFIL DEL PUESTO

I.- REQUISITOS DEL PUESTO													
SEXO													
EDAD DE A													
ESTADO CIVIL:													
HORARIO DE TRABAJO DE A													
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR					SI ()		NO ()						
DISPONIBILIDAD PARA CAMBIAR DE RESIDENCIA					SI ()		NO ()						
II.- ESCOLARIDAD							GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS						
PRIMARIA ()													
SECUNDARIA ()													
CARRERA COMERCIAL O TÉCNICA () ÁREA													
PREPARATORIA O EDUCACIONAL () ÁREA													
CARRERA PROFESIONAL													
POST-GRADO													
CONOCIMIENTOS ESPECIALES													
III.- IDIOMAS				HABLA			ESCRIBE			LEE			
				B	R	M	B	R	M	B	R	M	
INGLÉS													
FRANCÉS													
OTRO													
IV.- EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES							CONOCIMIENTOS				EXPERIENCIA		
ACTIVIDADES							A	B	C	D	1	2	3
A) ELEMENTALES			B) INTERMEDIOS			C) SUPERIORES			D) ESPECIALIZADOS				
1) MENOS DE UN AÑO				2) DE 1 A 2 AÑOS				3) MAS DE 2 AÑOS					

V.- HABILIDADES	A	B	C	D
TECNICA				
PARA ORGANIZAR TRABAJO				
PARA MOTIVAR Y MANEJAR PERSONAL				
PARA ENTRENAR Y DESARROLLAR PERSONAL				
DE PLANEACION				
DE ANALISIS DE SITUACIONES				
DE ANTICIPACION Y TOMA DE DECISION				
DE CREACION E INNOVACION				

VI. CAPACIDADES	A	B	C	D
EXPRESION ORAL				
EXPRESION ESCRITA				
DESTREZA MANUAL				
PARA TRABAJAR BAJO PRESION				
PARA RELACIONES INTERPERSONALES				
DE APRENDIZAJE				
DE RETENCION				
DE CONCENTRACION MANUAL				
DE RESOLUCION DE PROBLEMAS PRACTICOS				
DE RESOLUCION DE PROBLEMAS ABSTRACTOS				

A) BAJA B) MEDIA C) MEDIA ALTA D) ALTA

VII RESPONSABILIDADES Y FACULTADES DEL PUESTO

A) ¿QUE AUTORIZA ?

B) ¿QUE DECIDE ?

RESPONSABILIDAD POR DIMENSIONES

A) FONDOS Y VALORES

¿ EL PUESTO MANEJA FONDOS Y VALORES ? SI () NO ()

MONTO PROMEDIO MENSUAL

TIPO DE CONTROL QUE SE TIENE

B) MOBILIARIO Y EQUIPO

¿ EL PUESTO REQUIERE EL MANEJO DE MOBILIARIO Y EQUIPO ?

SI () NO ()

TIPO DE CONTROL QUE SE TIENE

C) DISCRESION

¿ A QUE TIPO DE INFORMACION CONFIDENCIAL TIENE ACCESO EL PUESTO ?

INDIQUE LA IMPORTANCIA QUE CORRESPONDA

VIII ESFUERZO

¿ PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO, EN CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO, SE REQUIERE DE ESFUERZO ?

MINIMO

LIGERO

INTENSO

A) FISICO (INCLUYE VISUAL Y AUDITIVO)

B) MENTAL

IX. CONDICIONES DE TRABAJO

A. MEDIO AMBIENTE

EL MEDIO AMBIENTE EN QUE SE DESARROLLA EL PUESTO ES CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO ES:

FAVORABLE

DESFAVORABLE

EN CASO DE SER DESFAVORABLE, INDIQUE PORQUE _____

B. RIESGOS

EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO, EL CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO, ¿ESTA EXPUESTO A RIESGOS?

SI

NO

EN CASO AFIRMATIVO INDIQUE PORQUE _____

X. OBSERVACIONES

Empty box for observations.

ELABORO:

REVISO:

Va. Bn. JEFE INMEDIATO:

CONCLUSIONES

- 1.- En el primer capítulo se expusieron los fundamentos básicos para el conocimiento del sistema de Análisis de Puestos, considerado éste como la técnica indispensable que -- permitirá a cualquier organización, conocer con integridad y precisión las aportaciones de cada puesto que la company encaminadas al logro de sus objetivos; por tal motivo es -- importante que todo tipo de empresa considere dentro de su estructura un área dedicada al desarrollo de este sistema.
- 2.- Se pretende dar a conocer, los enfoques de diversos autores con respecto a lo que es una descripción de puestos, -- así como la clasificación que hacen de estas; además es -- fundamental identificar todos los elementos que la inte-- gran, ya que ésta constituirá la principal herramienta del analista para llevar a cabo de una forma veraz y eficiente su investigación. Por tal motivo es necesario que en cualquier organización, se cuente con un esquema bien definido de la descripción de puestos, y, sobre todo, que éste sea acorde a las necesidades de la misma, lo que facilitará co se menciona anteriormente la labor del analista.
- 3.- El analista de puestos como el especialista que se encargará de recopilar, analizar y consignar la información de cada puesto, debe ser una persona capacitada y que esté familiarizada con las técnicas y procedimientos a seguir, así

como el papel que deberá adoptar ante aquellas personas -- que le proporcionarán la información que necesita. Es nuestra intención, en este capítulo, el dar los principales li neamientos a seguir en la elección de la persona adecuada para realizar este trabajo.

- 4.- El capítulo cuatro, tiene como objetivo principal, proporcionar una visión clara de la metodología que se utiliza - en el Banco B.C.H., para llevar a cabo el Análisis de Puestos. Es necesario hacer notar las deficiencias encontradas en este sistema una vez estudiado, para que puedan ser corregidas y así mismo que sus ventajas sean aprovechadas de tal forma que aporten mayores ventajas para la organización de esta institución y de cualquier otro tipo de institución que cubra estos fines.
- 5.- Una vez evaluado el sistema de Análisis de Puestos que se utiliza actualmente en el Banco B.C.H., aportamos un nuevo sistema de evaluación, basándonos en técnicas administrativas actuales, reflejadas en el sistema que proponemos, esperando que las deficiencias encontradas en dicha evaluación sean superadas y por tanto satisfagan las actuales y futuras necesidades de la institución.
- 6.- Concluyendo el presente seminario de investigación, consideramos que es posible optimizar las funciones que se desa

rrollan en el Banco B.C.H. mediante la implantación del sistema de Análisis de Puestos que proponemos, ya que tiene como finalidad concientizar a la Institución, que la aportación de cada empleado para el logro de los objetivos del Banco, dependerá en gran medida de la identificación y conocimiento que tenga del puesto, todo ésto a través de las funciones que desempeña el departamento de Análisis Organizacional.

G L O S A R I O

ADIESTRAMIENTO

Proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica, más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

ADMINISTRACION

Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, teniendo como objetivos el beneficio del individuo, de la organización y de la sociedad en general.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados, mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo a sus aptitudes y a las condiciones de trabajo de cada puesto.

ANEXAR

Unir o agregar una cosa a otra con dependencia de ella.

ANOTAR

Poner notas en un escrito o cuenta.

ASESOR

Persona que dá consejo. Por lo regular las empresas contratan personas físicas o morales o externas con voz pero sin voto para las áreas más importantes.

ASISTIR

Servir en algunas cosas o interinamente.

AUTORIDAD

Derecho a mandar o actuar.

CALIFICACION DE MERITOS

Evaluar mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

COMITE

Son grupos de tres o más ejecutivos de igual o similar categoría, que se reúnen periódicamente con el objeto de investigar, analizar y resolver problemas que afectan a la empresa o a ciertas áreas funcionales de la misma.

COMUNICACION

Es la determinación de canales y medios más adecuados para que fluya la información en todas las áreas de la empresa en forma oportuna y veraz.

DELEGAR

Ceder a otro la competencia que es propia de uno, sin hacer abandono de ella y pudiendo avocarla y revocarla en cualquier momento.

DESEMPEÑAR

Hacer aquello a que uno está obligado en su profesión, cargo u oficio.

DEPARTAMENTO

Cada una de las partes en que se encuentra dividida una organización.

EFICACIA

Que logra hacer efectivo un intento o propósito.

EFICIENCIA

Capacidad para lograr el fin propuesto.

ELEMENTO

Fundamento o parte integrante de una cosa.

EMPRESA

Unión de los factores de la producción para generar bienes y/o servicios que generen a su vez un valor económico agregado.

ENTRENAMIENTO

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y sus potencialidades, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, en bien de él mismo y de la organización.

ESPECIFICAR

Fijar o determinar de modo preciso.

EVALUACION

Acto de investigar la importancia o valor relativo de algunos servicios, organizaciones o mercancías.

FINALIDAD

Móvil que induce a actuar.

FUNCION

Deberes característicos del trabajador. Acción, acto, operación, misión.

INCENTIVO

Aliciente o estímulo para la prestación de un servicio.

IMPLEMENTACION

Realizar la mejor alternativa de ejecución para llevar a cabo un plan seleccionado.

GRAFICA DE GANTT

Gráfica que muestra las relaciones de tiempo entre eventos de un programa.

INSTITUCIONES DE CREDITO

Empresas autorizadas para realizar operaciones de banca y crédito.

JERARQUIA

Orden o grados entre las personas dentro de una organización.

MANUAL

Guía escrita eficiente y fácil, para ayudar a los trabajadores y empleados en sus diferentes tareas, a obtener el control esperado con el esfuerzo de los mismos en toda la empresa.

METODO

Modo de decir o hacer las cosas aun cuando no hayan sido determinadas previa y concientemente.

MOTIVACION

Todos aquellos actores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

OBJETIVO

Implica la idea hacia lo cual se dirigen nuestras acciones su el conocerse con el nombre de meta.

OBSOLETO

Anticuado, fuera de uso.

ORGANIGRAMA

Gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

ORGANIZACION

Disposición de las partes de un todo para lograr armonía, orden y un fin concreto.

PLANEAR

Actividad integral que busca obtener el máximo de efectividad total de una empresa como un sistema de acuerdo con sus objetivos.

PROCEDIMIENTO

Secuencia de acciones que se dirigen hacia una sola meta (comunmente a corto plazo), que se sigue repetidamente.

PRODUCTIVIDAD

Es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.

PROGRAMA

Conjunto ordenado de acciones interrelacionadas, generalmente más complejas que un procedimiento, dirigido hacia un objetivo específico (a corto plazo), que se persigue solamente una vez.

PROMOCION DE PUESTOS

Ascenso de categoría jerárquica a un empleado dentro de una organización.

RECABAR

Alcanzar, conseguir con instancias lo que se desea.

RELACION

Trato, comunicación de una persona con otra.

SECUENCIA

Serie o sucesión de cosas que guardan entre sí cierta relación.

SELECCION DE PERSONAL

Procedimiento para encontrar a la persona que cubra el puesto--adecuado a un costo también adecuado.

SISTEMA

Conjunto de principios o reglas sobre una materia, enlazados entre sí.

SUBORDINADO

Persona sujeta a otra o dependiente de ella.

SUPERVISAR

Reconocer, examinar un trabajo o una documentación para ver que se cumpla con ciertos requisitos.

TECNICA

Conjunto de recursos y procedimientos de que se sirve una Ciencia o arte. Forma en que las funciones se llevan a cabo.

TITULAR

Persona que ejerce cargo, oficio o profesión con cometido especial y propio.

TOMA DE DECISIONES

Selección de un curso de acción entre varias alternativas.

VALUACION DE PUESTOS

Es la determinación de las funciones y el valor relativo de un puesto, en relación con los demás puestos de la empresa y con el mercado de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas
México 1980

Baena Paz Guillermina

Instrumentos para la Investigación Documental
Editores Mexicanos Unidos
2a. Edición
México 1980

Calderón P. Lugo D.

El Análisis de Puestos como punto de partida para la
Organización de una Empresa Comunitaria en el Mercado
Rural
Tesis
UNAM

Calleja Francisco Javier

Administración de Personal y Relaciones Humanas
Editorial Banca y Comercio
México 1979
92 págs.

Compendio Administrativo
Empastado sin fecha

Compendio Administrativo
Empastado sin fecha

Dunnette Marvin D.

Selección y Administración de Personal
Editorial Continental CECSA
México 1979
298 págs.

Diccionario Ejecutivo de Términos Administrativos
Grupo Editorial Expansión
México 1982

Dunhalt Krauss Miguel

Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas
UNAM
México 1968

Douglas Mc. Gregor

El Aspecto Humano de las Empresas
Editorial Diana
8va. Impresión
México 1979

García Cervantes Reyes Canchola

Elaboración de un Manual de Análisis y Valuación de Puestos
Tesis
UNAM
México 1975

Garduño García Aharon

El Análisis de Puestos como un elemento en la Administración de Suéldos y Salarios

Tesis

UNAM

México 1970

Guzmán Valdivia Isaac

Problemas de la Administración de Empresas

Editorial Limusa

6a. reimpresión

México 1976

Hernández P. Rafael

El Análisis de Puestos

Asociación Mexicana de Administración Científica

Apuntes mimeografiados sin fecha

Hernández y Rodríguez Sergio, Varela Juárez Ricardo

Casos y Prácticas de Administración de Recursos

Humanos

Editorial Trillas

México 1979

Koontz y O'Donell

Curso de Administración Moderna

Editorial Mc.Graw Hill

Bogotá, Colombia 1975

Lanham Elizabeth

Valuación de Puestos

Editorial CECSA

14va. edición

México

Newman H. William, Sumner E. Charles

Dinámica Administrativa

Editorial Diana

México 1975

Peyro José Inés

El Análisis de Puestos y las Posibilidades que ofrece
su aplicación

Tesis

Reyes Ponce Agustín

Administración de Empresas, Teoría y Práctica

(primera y segunda parte)

Editorial Limusa

México 1980

Reyes Ponce Agustín

El Análisis de Puestos

Editorial Limusa

México 1978

Terry George

Principios de Administración

Editorial CECSA

10a. edición

México