



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Incorporada a la UNAM, clave 8183-25

**El Análisis de Puestos, importancia y utilidad dentro de las
Organizaciones**

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
SANDRA GARCIA HERNANDEZ

ASESOR: LIC. Ma. DE LOURDES FLORES CORONA



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por haberme permitido llegar hasta este momento y haberme dado salud para lograr otra meta más en mi vida.

A mi mamá, Mode:

Por haberme apoyado incondicionalmente en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por ser una amiga y comprenderme en los momentos más difíciles, como toda buena madre que con su amor daría la vida por mí.

A mi papá, Sergio:

Por su cariño, su apoyo moral y económico durante toda mi vida y por no dejar de confiar en mí.

A mi esposito, Manuel:

Por su amor, apoyo, comprensión y tolerancia, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio ocuparon mi tiempo, por ser parte importante en el logro de esta meta y de mi vida. Gracias por todo.

A mi hija, Jimenita:

Porque su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande para seguir adelante.

A mí asesora Lulú:

Por su tiempo, apoyo y consejo para la culminación de este trabajo.

A mis amigos de la Universidad:

Por su amistad incondicional y su compañía en todo momento.

A todos mis profesores:

Por sus enseñanzas y por ser una guía durante toda mi formación académica.

A todos ustedes, mil gracias de todo corazón, porque han sido una bendición en mi vida.

INDICE

I. RESUMEN	2
II. INTRODUCCION	3
III. GLOBALIZACION	
a) Definición de globalización	5
b) Las empresas y la globalización	6
c) Globalización en la administración de recursos humanos	8
d) El rol del psicólogo en la administración de recursos humanos (ARH)	9
IV. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION	
a) Primeras referencias al análisis y descripción de puestos	13
b) El periodo de la primera y la segunda Guerra Mundial	14
c) Otras aportaciones realizadas en España y Estados Unidos	18
d) Un ejemplo de la actualidad	20
V. ANALISIS DE PUESTOS	
a) Definición de Puesto	22
b) Definiciones: análisis de puestos, descripción de puestos y especificaciones del puesto	24
c) Objetivo del análisis de puestos	28
d) Importancia del análisis de puestos	29
e) Actividades previas al realizar un análisis de puestos	37
f) Pasos para realizar un análisis de puestos	39
g) Datos que se deben reunir en el análisis de puestos	44
h) Métodos de recolección de datos para el análisis de puestos	49
1) Observación	50
2) Cuestionario	53
3) Entrevista	58
4) Métodos combinados	63
5) Recogida preliminar de datos	66
VI. CONCLUSIONES	67
VII. REFERENCIAS	71
VIII. ANEXOS	74

I. RESUMEN

Debido a la división del trabajo y a la especialización de funciones, la determinación de Recursos Humanos de las empresas debe establecerse a través de un esquema de descripción y especificación de puestos, el cual debe entenderse como un proceso analítico que permite conocer las conductas, tareas y funciones que comprende cada uno de ellos, así como las aptitudes, habilidades conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en los mismos.

Estas descripciones y especificaciones son el producto final de la técnica de análisis de puestos, la cual se constituye, en la herramienta básica y primordial de la administración de Recursos Humanos, ya que representa ventajas invaluable para el reclutamiento y la selección de personal, para el sistema de compensación, la evaluación del desempeño, la capacitación, la valuación de puestos, los planes de carrera y promoción etc.

Sin importar cuales sean los fines de la empresa, el número de miembros que la constituyen, o el nivel de tecnología que tengan, el análisis de puesto debe ser implementado en la organización mediante el o los métodos (observación, cuestionario, entrevista, métodos combinados) que más se ajusten a las necesidades de esta, logrando obtener beneficios para la organización y los empleados.

Palabras clave; organización, administración de Recursos Humanos, puesto, análisis de puestos, descripción de puestos, especificación de puestos.

II. INTRODUCCION

"Si los puestos de una organización se encuentran bien diseñados, la organización estará en el camino correcto para lograr sus objetivos." WERTHER y DAVIS, (1990)

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas, lo que ha obligado a las Organizaciones, a establecer sistemas y

procesos que se adapten a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Para que el departamento de recursos humanos pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre las necesidades de su organización, determinando las conductas, tareas y funciones que comprende cada uno de los puestos que la integran, así como las aptitudes, habilidades conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso. Todo esto se establece mediante el Análisis de Puestos, que valora las funciones y actividades que se deben llevar a cabo en un puesto en particular y permite establecer sus requerimientos, con lo que las empresas contribuyen a alcanzar un clima organizacional óptimo.

Esta técnica es por tanto, una herramienta de utilidad primordial para las organizaciones, ya que sentara las bases y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos que a continuación se mencionan:

- Reclutamiento y selección
- Sistemas de Compensación
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Planes de carrera y promoción.
- Valuación de puestos de trabajo.
- Determinación de la responsabilidad.

Con estos ejemplos se observa la importancia que tiene y las repercusiones que a largo plazo puede tener para una organización el “ignorarlos” o, en su caso, no otorgarle dicha importancia.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún se sigue viendo como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”.

III.GLOBALIZACION

a) Definición de globalización

Aunque la globalización es un término que se utiliza con mucha frecuencia no existe una definición única de este concepto. Cada definición aporta un enfoque o matiz distinto.

El termino globalización no se restringe solo al aspecto comercial, sino que también tiene efecto sobre otros elementos y factores de la vida humana, como son la cultura, la técnica, el conocimiento, las formas de vida y valores, la política, la comunicación, educación etc.

El termino globalización fue acuñado por Theodore Levitt en 1983. En su artículo "Globalization of Markets" publicado en la Harvard Business Review. Theodore Levitt popularizó el término para describir las transformaciones que venía sufriendo la economía internacional desde mediados de la década de los 60. Desde 1983 muchos otros autores e instituciones han intentado aportar una definición a la globalización.

Para el Fondo Monetario Internacional (FMI): "La globalización económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales. La globalización abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios" Reig, (2008).

Altvater, (2002) menciona que “la globalización se entiende como un complejo proceso de transformaciones económicas, políticas y prolongan la gran transformación de los siglos pasados.”

Held, (1999), citado por Altvater, (2001), señala que la globalización es un conjunto de procesos que encarna una transformación en la organización espacial de las relaciones y transacciones sociales (evaluadas en términos de extensión, intensidad, velocidad e impacto), generando flujos transcontinentales o interregionales y redes de actividades, interacción y ejercicio del poder.

Por lo tanto se entiende por Globalización al proceso político, económico, social y cultural que está teniendo lugar actualmente a nivel mundial, gracias al cual cada vez existe una mayor interrelación económica entre los diferentes países.

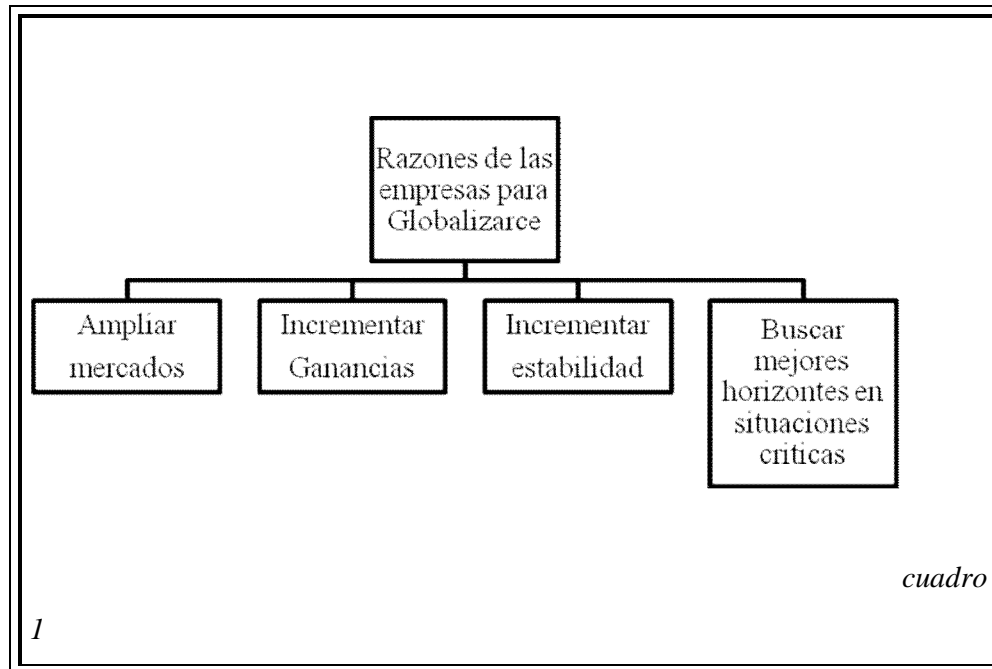
b) Las empresas y la globalización

En la actualidad dinámica de cada vez mayor interrelación de los diversos factores a lo largo y ancho del planeta, las empresas con cierta capacidad para emprender proyectos de internacionalización buscan globalizarse, por las siguientes razones (*véase cuadro I*):

1. Para ampliar mercados cuando el mercado local o mercados en los que está operando se reducen en relación con las capacidades prácticas de producción y comercialización.
2. Para incrementar las utilidades aprovechando las oportunidades de comercializar mas volúmenes de productos y/o servicios en nuevos mercados que se vislumbren como atractivos.
3. Para incrementar la estabilidad a fin de disminuir los riesgos que implica operar en un solo mercado o en un número relativamente reducido de mercados.
4. Para buscar mejores horizontes en situaciones críticas del mercado doméstico, cuando en este se reduce la demanda y se generan sobreinventarios o capacidad ociosa en la empresa.

Actualmente muchas de las empresas y en especial de los empresarios con visión actual están haciendo importantes esfuerzos para globalizarse con el fin de ampliar sus mercados y con ello llegar a niveles superiores de producción y productividad, lo que

redunda en expectativas de incremento significativo de ganancias y en la reducción de los riesgos que enfrentan las organizaciones cuando dependen de un solo mercado. Lerma, (2004)



c) Globalización en la administración de recursos humanos

Hoy en día se hace necesario entender la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándose ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados crea la necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo hábil y flexible para competir en el siglo XXI.

A pesar de las oportunidades proporcionadas por los negocios internacionales, cuando los administradores hablan de ir “hacia la globalización”, deben equilibrar un complicado conjunto de puntos relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes. Los aspectos sobre Recursos Humanos subyacen en cada uno de estos asuntos e incluyen puntos como identificar gerentes expatriados capaces, que vivan y trabajen en el extranjero, diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión de los gerentes sobre culturas y

prácticas empresariales extranjeras; ajustar planes de compensaciones para asegurar que los esquemas de remuneración sean justos y equitativos para todas las personas que habitan en regiones diferentes con costos de vida distintos. Bohlander (2001)

En este proceso de globalización es urgente apelar al manejo efectivo y eficaz de todos estos sistemas organizacionales y de la administración de los recursos humanos (ARH).

Un subsistema dentro de ARH es el análisis de puestos el cual representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general.

Si el proceso del análisis de puesto está mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, entonces se puede predecir que los demás procesos que este alimenta (evaluación del desempeño, movimientos del personal, remuneraciones, capacitación, entre otros) estarán realizándose ineficazmente porque el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas. Delgado, (2002)

d) El rol del psicólogo en la ARH.

En la actualidad, las organizaciones han puesto la mayor atención en los Recursos Humanos (RR.HH), como consecuencia de que las sociedades se industrializan las organizaciones se hacen más complejas y los individuos dependen cada vez más de las actividades en grupos, si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquellas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual, por consiguiente la Administración De Recursos Humanos (ARH) no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas.

De aquí se manifiesta que la ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones, y en realidad es difícil separar las personas de las organizaciones y viceversa.

Las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada y el elemento básico son las personas cuyas interacciones conforman la organización. Dado que la interacción de las personas es la

condición necesaria para la existencia de una organización. El éxito o el fracaso de estas, está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros: interacciones individuales, individuo y organización, organización y otras organizaciones, y la organización y su ambiente total.

La relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria, muchas veces es tensa y conflictiva.

A pesar de ello, la interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad, la organización realiza ciertas cosas por él y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus, de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia.

La ARH consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, que colabora en ella para alcanzar los objetivos preestablecidos de la empresa. Esto significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable. De allí la importancia de una buena administración y potencialización de los recursos humanos de la empresa, desarrollando en cada uno de los miembros una cultura de servicio y de productividad, enfatizando la calidad total de los trabajadores y también estimulando su espíritu emprendedor de tal forma que repercuta en el beneficio de la organización y de la sociedad. Y quien más que el psicólogo organizacional (encargado del entrenamiento, desarrollo del personal y de recursos humanos) para dirigir y realizar mejor que nadie esa tarea de la ARH, puesto que el objetivo de esta área de la organización comprende todos los conceptos elementales que el especialista en la conducta humana orientado al comportamiento organizacional conoce y domina, éste profesional idóneo domina los principios de la manifestación conductual individual y grupal, manejando los fundamentos de la gestión relativa al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajo, de tal forma que aproveche al máximo el potencial de cada recurso humano para desarrollarlo con iniciativa y eficacia, trazando los objetivos claros, persuadiendo a través de una

comunicación bien estructurada y organizada a grupos internos capaces de ser semilla de liderazgo en la organización.

Esta es la misión del psicólogo que laborará en organizaciones cada vez más complejas para el próximo milenio, ser líderes y piezas fundamentales para potencializar dichos elementos, haciendo de la labor organizacional una forma de vida y compenetrándose íntegramente con la misión, visión y cultura de la empresa, dando como resultado, técnicas forjadas de dicha organización que se adapten a ésta cultura y su posterior eficiencia en el desarrollo de los RR.HH.

Sin lugar a duda, en el mundo contemporáneo, muchas organizaciones sobreviven porque se anticipan y responden con inteligencia a los cambios externos y para ello desarrollan sus RR.HH, para que se adapten al contexto situacional por ende a parte de desarrollar y potencializar las habilidades de cada uno de los trabajadores hacen hincapié en mejorar las relaciones interpersonales, comunicación y por supuesto en su adaptabilidad a las condiciones ambientales.

Por último se puede concluir que el papel de la psicología en este campo es relevante, dado que esta disciplina tiene por objeto estudiar el comportamiento, por lo que, a partir de que el trabajo representa una serie de pautas de conductas, los psicólogos organizacionales se constituyen en los más interesados en el desempeño idóneo del mismo. León, (2007).

I. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION

a) Primeras referencias al análisis y descripción de puestos.

El hombre desde siempre ha tenido problemas para coordinarse con otros semejantes por lo que en la distribución de actividades y responsabilidades se busco sistemáticamente garantizar que cada cual asumiese voluntaria o contractualmente aquellas para las que parecía estar especialmente dotado. Probablemente porque resultaba muy útil para aquel fin, el origen y desarrollo histórico del análisis y descripción de puestos de trabajo está estrechamente vinculado a los intentos de llevar a cabo una selección de personal que redujese al mínimo posible el riesgo de que una persona ocupase un puesto de trabajo en el que no pudiese lograr los resultados esperados.

En Oriente existen interesantes referencias acerca de cómo intentaban resolver este problema en el pasado. Dubois (1970) citado por Ríos (1995), señala que ya en el año 1115 a.C., en la antigua China, el emperador requería que todos los candidatos a ocupar puestos en el ejército o en la administración deberían mostrar sus habilidades para cabalgar, el tiro con el arco, el cálculo aritmético, la música o la escritura. Parece ser que estas exigencias se basaban en verdaderos análisis racionales de las actividades que estaba previsto llevar a cabo. Mitchel (1978) citado por Ríos (1995).

En Occidente, pensadores de la talla de Sócrates o Platón hicieron el análisis de puestos objeto de su reflexión

En el Estado existen muy diversas necesidades, argumentaba Sócrates por el año 500 a.C., que requieren gran diversidad de habilidades para ser correctamente satisfechas. No es efectivo el que un individuo intente satisfacerlas todas por sí mismo. Además, esto no sería justo. En un Estado justo, apuntaba Sócrates, es preciso reconocer las diferencias individuales en aptitudes para el trabajo, las exigencias específicas que imponen ciertas ocupaciones, la importancia de que las personas lleven a cabo aquellas actividades para las que están especialmente capacitadas por naturaleza a fin de que consigan la máxima eficacia posible y que estas diferencias deben de ser apoyadas y fomentadas por el propio estado. Esta última observación socrática conlleva una posición valorativa de tal dimensión que todavía hoy, dos mil quinientos años después, puede considerarse como uno de los valores clave de la civilización occidental.

Platón argumentaba de un modo similar, aunque no se sabe muy bien si estaba hablando del Estado, de la sociedad o de la persona individual. En cualquier caso la cita siguiente interesa no tanto porque haga referencias a una u otra de estas realidades cuanto porque supone un reconocimiento serio y profundo de las diferencias individuales, “lo importante que es respetarlas y lo arriesgado que es ignorarlas”.

b) El periodo de la primera y la segunda Guerra Mundial

Al igual que ha ocurrido en muchos otros ámbitos del conocimiento, también en este caso las exigencias y necesidades de la guerra supusieron verdaderas posibilidades para el desarrollo científico. En solo 30 años se progreso más en el análisis de puestos que en toda la historia anterior.

En este periodo diversos investigadores (Bingham, Scott, Baruch, Mann, Clothier, Watson, Viteles etc.) e instituciones (Instituto Carnegie de Tecnología en E.U., Social Science Research Council, National Research Council etc.) llevaron a cabo tareas singulares y originales para incrementar la eficacia militar y muchas de sus acciones se apoyaban en el análisis y descripción de puestos de trabajo.

Se vera de modo sintético y por orden cronológico algunas de las aportaciones más significativas:

- 1915; Bingham organizo el primer Departamento de Psicología Aplicada con el seno del Instituto Carnegie de Tecnología.
- Durante la I Guerra Mundial Bingham cofundo el Comité de Clasificación para el Ministerio de Guerra Estadunidense. Allí desarrollo toda una metodología de análisis de puestos con fines de gestión de personal.
- Después de la guerra, Bingham retorno al Instituto Carnegie donde puso en marcha diversos proyectos para desarrollar el análisis de puestos con fines de orientación vocacional, diseño de curricula, y delimitación de cualificaciones.
- 1916; Scott fundo la Oficina de Investigación de Ventas dentro del Instituto Carnegie e investiga los rasgos que diferencian los buenos de los malos vendedores sin tener en cuenta los contenidos del trabajo sino solo dimensiones de personalidad. Cuando la escala que elaboro fue adaptada al mundo militar durante la I Guerra Mundial, incluía los siguientes cuatro componentes básicos: cualidades físicas, lealtad, liderazgo, inteligencia y valor para el servicio. La

evaluación de estas características se llevaba a cabo por medio de un equipo de jueces o empleados evaluadores.

- Watson desarrollo durante la I Guerra Mundial un sistema de análisis de conductas de rendimiento de los trabajadores experimentados. Watson consideraba que las habilidades eran conductas que debían ser observadas.
- Después de la primera guerra, Clothier y Scott introdujeron los sistemas de análisis de puestos en el mundo de la industria, de los negocios, de la administración federal. Realizaban análisis que incluían fundamentalmente deberes y obligaciones (descripción de la función más bien que detalles de las operaciones y el grado de supervisión), requerimientos del puesto y su justificación y línea promocional.
- 1919: Baruch formo parte de una Comisión especial del Congreso de los Estados Unidos creada con fines de reclasificación de salarios, Baruch diseño un proyecto que implicaba el estudio de 104 000 posiciones (puestos de trabajo) mediante un cuestionario elaborado para tal efecto y que recogía una descripción libre y abierta de los deberes del puesto de trabajo. A partir de los resultados se elaboro un sistema de categorías y grados lógicos que construyo la base del Acta de Clasificación aprobada por el congreso norteamericano en 1923.
- 1920: Mann, a propuesta de Bingham y en el seno del American Council on Education, desarrollo un procedimiento para elaborar “especificaciones de puestos”, consistentes básicamente en listados de tareas que incluían referencias a conocimientos y habilidades y el nivel de calidad del rendimiento esperado.
- 1931: El Social Science Research Council creo el Comité de Desempleo para tratar de solventar los efectos de empleo derivados de la crisis de 1929; se trataba de elaborar especificaciones que permitiesen el intercambio de empleados en el sector público y la transferibilidad de trabajadores de un puesto de trabajo a otro.
- Por estas fechas también se creó el Nacional Research Council que, para ayudar a reducir el paro, también se implico en un proyecto de análisis de puestos de la mano de Viteles. Este reviso y utilizo listas de competencias desarrolladas por otros autores. Cada competencia debía recibir una puntuación en una escala de 1 a 5 (1= innecesarias para el éxito del puesto; 5= de máxima importancia). Viteles ideo una forma resumida de información que denomino “job

psychograph” cuyos picos representaban competencias críticas para el desempeño del puesto

- En la década de los treinta se creó el Occupational Research Program que tenía como primer objetivo la creación de un Diccionario de Puestos. Para ello era necesario analizar los puestos y se creó el Formulario de Características del Trabajador (Worker Characteristics Form = WCF) con el fin de averiguar los denominadores comunes de los distintos puestos. El diccionario elaborado tenía una función fundamentalmente organizativa y de clasificación de modo que, a través de un sistema de códigos y un sistema estándar de recogida de información, fuese posible establecer la correspondencia entre requerimientos del puesto y cualificación profesional del trabajador.

En resumen, las principales aportaciones en análisis y descripción de puestos de trabajo durante y entre las dos guerras mundiales se pueden reducir, en los Estados Unidos, a las cinco siguientes:

1. El desarrollo del Diccionario de títulos ocupacionales (DOT), que trata de definir, lo más claramente posible, todos los puestos de trabajo de la economía estadounidense. Las definiciones de puestos se basaban en datos desarrollados por el uso de escalas de análisis de puestos estandarizadas y el uso del DOT permitía establecer puestos homogéneos.
2. La definición sistemática de ocupación, trabajo, tarea, deber y otras expresiones por el staff de la Sección Análisis Ocupacional en sus materiales de entrenamiento y en la metodología de cara a lograr algún grado de coherencia en los datos reunidos y en su comunicación.
3. La recopilación sistemática de requerimientos característicos del trabajador como una parte integral de procedimiento de análisis de puestos de modo que las dimensiones del comportamiento pudieran ser relacionadas con los requerimientos del puesto.
4. La aceptación del análisis de puestos por la industria como la más poderosa herramienta de planificación representada por las tablas de control.
5. La adopción masiva tanto por la administración como por la industria del análisis de puestos como base para la administración de sueldos y salarios.

Concluida la segunda guerra Mundial, muchos de los investigadores que habían estado trabajando en los distintos organismos, que paralela o sucesivamente se habían ido creando, continúan su labor. La urgencia de resultados inmediatos en tiempo de guerra dio lugar a una productividad bastante diversa que requería una profunda reflexión teórica. Una alta proporción de análisis de datos se lleva a cabo con fines de valoración de puestos de trabajo, que servirá, a su vez, como base para el diseño de estructuras retribuidas. Rios, (1995).

c) Otras aportaciones realizadas en España y Estados Unidos

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa con Charles Babbage, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Werther y Keith, (1990).

Durante esta etapa Babbage, describió con gran detalle las herramientas y las maquinas, expuso los “principios económicos de la fabricación y, con un verdadero espíritu de investigación, analizo las operaciones, los tipos de habilidades involucrados y el costo de cada proceso”.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Algunos consideran que el "padre" de este movimiento fue Frederick Taylor entre 1885 y 1915, quien hizo nacer el análisis de puesto gracias al estudio inicial de “tiempos y movimientos” (Taylor fue el primero en realizar una observación más sistemática de cada una de las tareas que el individuo ejecuta al desempeñar su trabajo) sucesivamente, por el desarrollo de la psicología del trabajo, fue considerado asimismo como instrumento de mejoramiento de la eficiencia empresarial, mediante un desarrollo del rendimiento del personal.

Algunos años después de terminada la segunda guerra mundial, se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos

humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección y capacitación entre otras. Werther y Keith, (1990)

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todos las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento. Ducceschi, (1982).

d) Un ejemplo de la actualidad

Actualmente existen organizaciones que no realizan análisis de puesto o que no los actualizan o simplemente no les son importantes. Un ejemplo de esto es el caso de Nuevo Laredo, Tamaulipas, México en el año 2003, en donde existían 65 plantas que empleaban a 27 200 trabajadores. En ese mismo año, esta fuerza de trabajo se vio reducida en un 40 por ciento aproximadamente. Las organizaciones no analizaron las causas del desempleo, sino su impacto en los análisis de puestos y las descripciones de trabajo. ¿Qué ha pasado? Simplemente que el concepto tradicional, así como la aplicación de los análisis y las descripciones, se han colapsado. Ante esta realidad, la solución fue incrementar las cargas de trabajo, la responsabilidad y los horarios a quienes aún permanecen en la empresa percibiendo el mismo salario, sin realizar un nuevo análisis y rediseñar las descripciones de puestos.

Para seguir operando, las industrias han conservado, a veces intactos, sus Manuales de análisis y descripciones de puestos como lo marca la norma de certificación, esperando que mejore la economía y que esas vacantes se vuelvan a ocupar. En muchas ocasiones mientras algunas teorías y principios administrativos van adelantados 50 años, en la

práctica una gran mayoría de los sistemas administrativos/gerenciales que operan en la actualidad tienen de 50 a 80 años de retraso.

Según Chiavenato (1999):

Los orígenes del análisis y la descripción de puestos se remontan a 1911 y, aunque esta aportación ayudó a sistematizar el trabajo e incrementar la eficiencia, este procedimiento, al igual que otros importantes conceptos taylorianos, no han sido adaptados a los cambios que ha padecido el diseño organizacional en las últimas décadas, en las cuales el concepto del trabajo ha evolucionado notablemente debido a factores del medio ambiente más que a la decisión o la necesidad de cambio de la clase gerencial.

Bridges (1994) citado por Varela (2006):

Sostiene que las nuevas organizaciones que han comenzado a ocupar trabajadores sin análisis y descripciones de puestos parecen compartir cuatro características esenciales: 1) alientan a los empleados de todos los niveles a tomar decisiones antaño reservadas a los gerentes; 2) proporcionan información que requieren los trabajadores para tomar dichas decisiones; 3) cuentan con programas de entrenamiento para entender las cuestiones financieras y de negocios que originalmente se proporcionaba únicamente a los altos ejecutivos; y 4) han implementado un programa de reparto de utilidades remunerativo y equitativo.

I. ANALISIS DE PUESTOS

a) Definición de Puesto.

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

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de estas y la organización misma de las empresas. Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definidas. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de “puesto”.

Por lo tanto se puede definir este como: *“el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.”*.

Para comprender mejor este concepto, se definirá cada uno de los términos que lo conforman.

- 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.
- Cualidades, responsabilidades y condiciones. Para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos. Se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir. Y, por último, el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores. Todo esto debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de lo que es un puesto.

Aquí se encuentra que la ley constriñe a patrones y trabajadores a que precisen estos elementos impalpables de trabajo, al establecer en el artículo 113 fracción

II como obligación del trabajador “ejecutar las labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

- Unidad específica de trabajo. Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.
- Impersonalidad del puesto. Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del trabajador concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez, que hacen exactamente lo mismo.
- La ocupación. Es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí íntima relación funcional. Así por ejemplo dentro de la ocupación “mecánico”, caben los puestos de tornero, fresador, esmerilador, taladrista, etc. La diferencia entre ocupación y puesto es la que se da entre el género y las especies que comprende. Reyes, (1991)

b) Definiciones: análisis de puestos, descripción de puestos y especificaciones del puesto.

El análisis y descripción de puestos como su nombre lo indica, está conformado por dos términos: por un lado, el análisis de puestos y por otro, la descripción de puestos. Algunos autores como Cuesta (2005), fusionan ambos términos; pero la mayoría de la literatura consultada trata los términos por separado para de esta forma definirlos minuciosamente. Por consiguiente, existen dos puntos de vista.

Autores como Chiavenato (1999), opinan que la descripción de puestos es el punto de partida para el análisis de los mismos y la determinación de las especificaciones de los puestos. Otros como Mondy y Noe (1997), Folch (1997), Cuesta (2000) coinciden en que el análisis de puestos proporciona la información necesaria para la definición de los requisitos o especificaciones de los puestos que se deben recoger con la descripción de puestos.

Ahora bien, y ¿Qué es el análisis de puestos?

Chiavenato (1999), define el análisis de cargos como: “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”.

El análisis de puestos es “conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz”. Gama, (1992).

Gómez-Mejía, (2000): “el análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto”.

El análisis de puestos según Mondy y Noe (1997) es: “el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”.

Folch citado por Mondy (1997) opina: “el análisis de puestos proporciona un resumen de deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarios y las condiciones de trabajo en las que se realiza”.

McCormick, (1976) citado por Furnham (2001) menciona que: “el análisis de puestos se refiere a uno o más de los procedimientos diseñados para recabar información sobre las habilidades que requieren las personas para hacer con eficacia su trabajo”.

En síntesis, los autores coinciden en afirmar que, con el análisis de puestos se pretende determinar por un lado las tareas, responsabilidades y requisitos que el puesto exige y por otro, los conocimientos y habilidades para desempeñarlo adecuadamente.

De tal forma, el análisis de puestos sería un proceso de determinación de las funciones o actividades, responsabilidades y deberes, objetivos y condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de persona que contenga las cualidades, cualificación, conocimientos, habilidades y capacidades que le permita desempeñarlo adecuadamente.

Ahora bien, todas esas tareas, requisitos, responsabilidades, conocimientos y habilidades son plasmados en documentos básicos y muy útiles para recursos humanos: *descripciones y especificaciones de puestos*.

La descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del mismo, en tanto que las especificaciones del puesto se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los puestos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. Chiavenato, (1999)

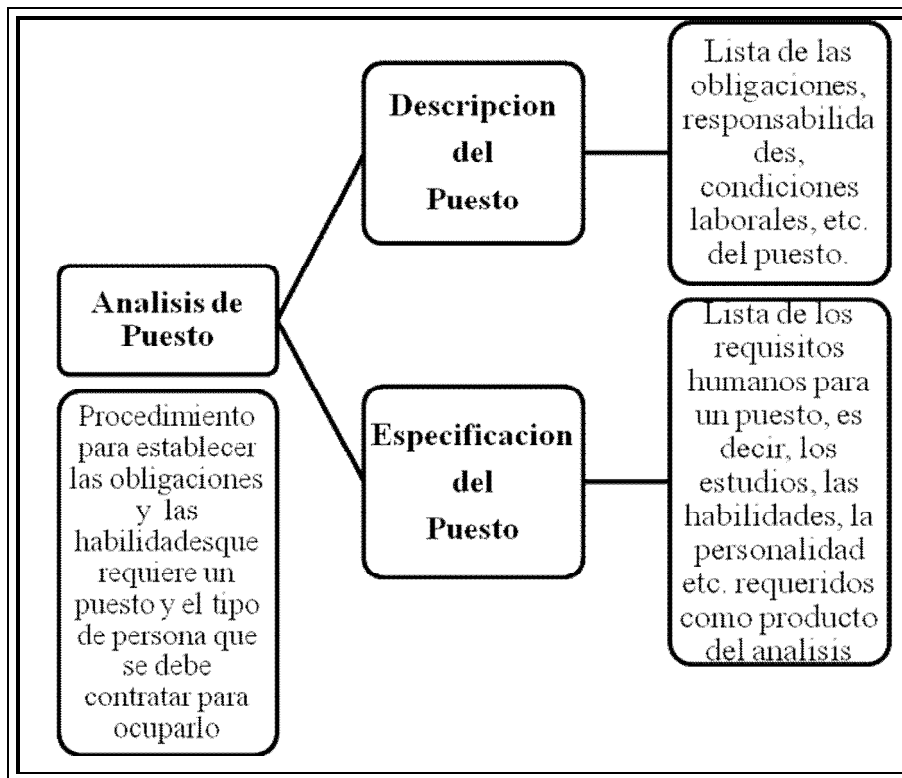
Mondy y Noe, (1997): “La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Mondy y Noe, (1997): “La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas”.

Dessler (2001) menciona que especificación del puesto parte de la descripción del puesto y contesta la pregunta; ¿Qué cualidades, características y experiencia humana se requieren para desempeñar bien este trabajo? Muestra el tipo de persona que se debe reclutar y las cualidades que se deben medir en esa persona.

En general, la descripción del puesto presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante. *(Véase el cuadro que sigue)*



c) Objetivo del análisis de puestos

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene como objetivo recopilar toda la información que permita diferenciar respecto a otros, el puesto que se está analizando.

Se deberá tener en cuenta las condiciones en que se realiza el trabajo: ambiente físico, social, económico, tecnológico, también la finalidad y modo de realizarlo. Nebot, (1999).

Otros objetivos que persigue el ADP son:

- Permitirle a la empresa cimentar las bases de la tecnificación de la administración de los recursos humanos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Colaborar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Evitar repetir instrucciones.
- Permite a los empleados saber qué es lo que se espera de ellos, cuando y como.
- Muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización.
- Facilita el entrenamiento del nuevo personal y reducir el periodo de capacitación.
- Permite asegurarse que se respeten las Políticas de la organización. Delgado, (1999).

d) Importancia del Análisis de Puestos

El Departamento de Recursos Humanos puede describirse como, el área de la empresa que se encarga de la dirección eficiente del personal. Para llevar a cabo las actividades pertinentes, el departamento de Recursos Humanos, se basa en la información disponible respecto a los distintos puestos que existen en la empresa.

Las actividades que se desempeñan en el área de Recursos Humanos son principalmente, el Reclutamiento y Selección del personal, como también su Capacitación, su Desarrollo, su Evaluación y su Compensación. Las bases para el desarrollo de cualquiera de las actividades antes mencionadas son el “Análisis y la Descripción del puesto”.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos. Debido a que la información es indispensable para desempeñar las actividades propias del Departamento de personal, se utiliza el Análisis de Puestos para conseguirla. Werther, (1990).

Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración de Recursos Humanos a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto:

- Cuando se funda la organización
- Cuando se crean nuevos puestos
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa

Igualmente, si se presenta los siguientes síntomas es necesario que la administración considere evaluar la implementación de un proceso de análisis de puesto.

- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.
- La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.

Si se realiza un adecuado análisis de puestos se obtendrá descripciones de puestos bien preparados y realizados, lo que dará beneficios a toda la organización para satisfacer sus necesidades. Cáceres, (2006).

Los beneficios que se esperan al contar con una exacta definición de los puestos de la empresa son:

Para los Directivos:

- Una mayor facilidad para administrar los sueldos y salarios del personal.
- Mayor objetividad y equidad al evaluar el desempeño del personal.
- Un mayor perfeccionamiento de los métodos para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar el factor humano de la empresa.
- Un mejoramiento de las actividades de planeación de la institución, al insertarlas como parte de los manuales de políticas, de organización y procedimientos de la empresa.
- Adicionalmente, ayudan a la Dirección a cumplir con una necesidad legal, para solucionar los conflictos de trabajo que pudieran surgir.

“Barajas citado por Gama (1992); menciona que la Necesidad legal se refiere a que en toda relación de trabajo existen dos partes: por un lado, la organización (patrón) y, por otro, el trabajador.”

La ley no puede precisar los detalles de cada trabajo de los que realizan a su amparo, porque son de número casi indefinido y existen variaciones fundamentales aún de los del mismo tipo, de una empresa a otra. Por eso la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 24 fracción II y 47 fracción III encomienda esta función a los contratos al exigir que en ellos “se determinen el trabajo con la mayor precisión posible”, y que en los colectivos “se fijen en la intensidad y calidad de trabajo”. Reyes, (1991).

Para los supervisores:

- Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor imprevista, además de opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- Impide que al cambiar de supervisor, los nuevos supervisores encuentren dificultades para dirigir el trabajo.

Para el trabajador:

- Les hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- Le ayuda a saber si esta laborando bien.
- Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- Le señala sus fallas y aciertos y hace que resalten sus meritos y su colaboración.

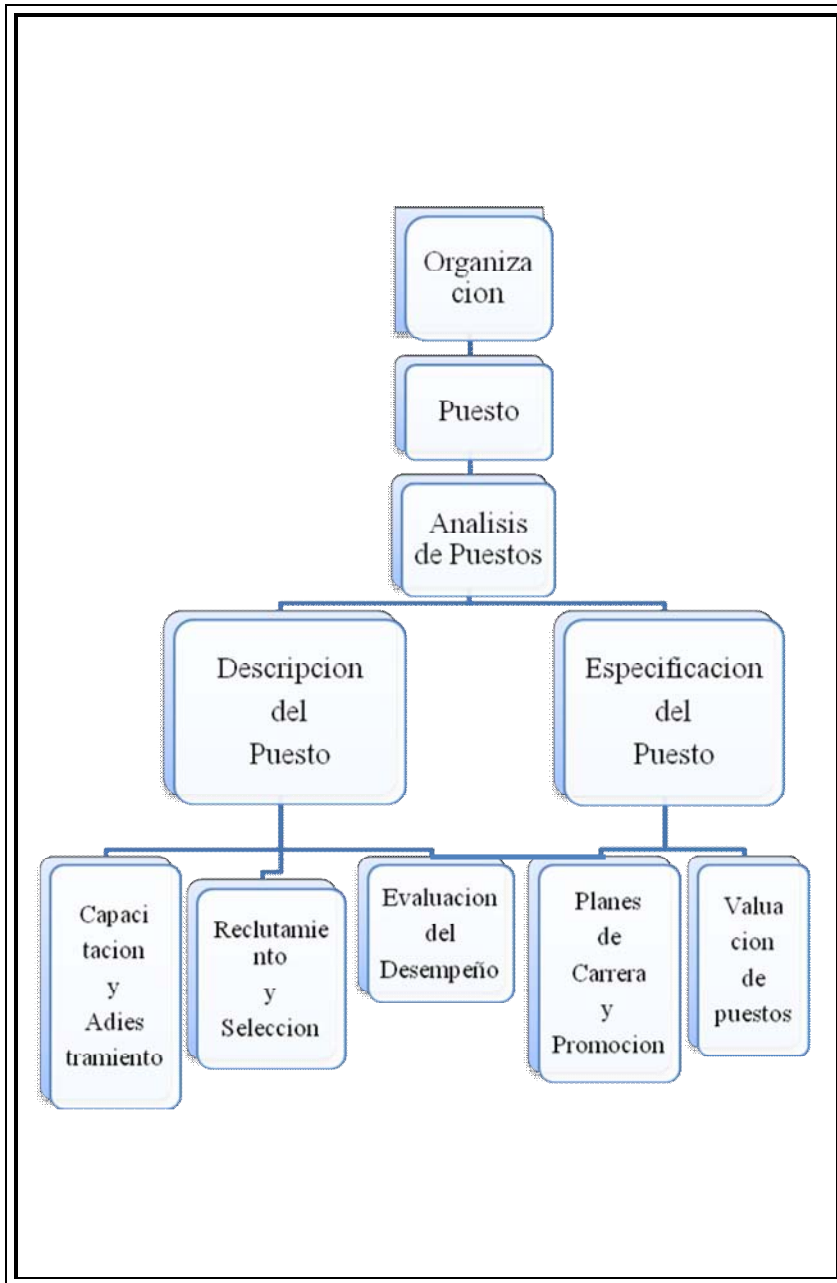
Para el departamento de personal (Recursos humanos):

- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto que resulta más conforme con sus aptitudes.
- Ayuda a determinar con precisión y a aplicar la materia del adiestramiento.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación.
- Permite calificar adecuadamente los meritos de los trabajadores.
- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- Facilita la conducción de entrevistas y el establecimiento de los sistemas de quejas. Valenzuela y Ortiz, (2004).

Además de todo lo ya mencionado, el análisis de puestos, es un medio como se indico anteriormente, para lograr varios fines importantes, sentara las bases y en cierta

medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos que a continuación se mencionan:

- Reclutamiento y selección; proporcionara información sobre los puestos y requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.
- Evaluación del desempeño; esta consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el Análisis de Puesto que los expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las tareas específicas que se deben realizar.
- Capacitación y Adiestramiento; al expresar los requerimientos de cada puesto en términos de la destreza y conocimientos necesarios, el análisis de puestos brinda información valiosa sobre cuál debe ser la orientación y contenido de los programas de adiestramiento y los diferentes métodos y técnicas que deben emplearse en la capacitación.
- Planes de carrera y promoción; a la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de alguna organización es necesario conocer las necesidades futuras que tiene la compañía y, qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario saber los puestos existentes, los que se deben de crear y las características que deberán tener aquellas personas que los ocupen.
- Valuación de puestos de trabajo; proporcionara información acerca del valor o el “peso” específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones.
- Determinación de la responsabilidad. Un Análisis y Descripción de puestos dará información acerca de las responsabilidades, las competencias, etc., lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, se tienen al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente se tiene. (*véase el cuadro que sigue*)



e) **Actividades previas al realizar un análisis de puestos.**

Aprobación de la gerencia. En ésta, como en todas las técnicas de administración de personal, se requiere como punto de partida para implantarla el convencimiento y la aprobación de la gerencia. Para lograrlo es imprescindible presentar el planeamiento del

sistema como una inversión haciendo cálculos aproximados sobre su costo y listando los beneficios, directos e indirectos, que necesariamente rendirá. Como una base sobre el costo puede considerarse que en promedio cada puesto analizado implicará aproximadamente 5 horas de trabajo de un analista.

Determinación de sus objetivos. Un análisis genérico e indeterminado en cuanto a los fines a que se destina, pierde mucho de su efectividad. Sus objetivos determinarán el tipo de factores que se investiguen, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignent, la forma de estructurarlos, etc.

Se pueden distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos:

1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que perciba con toda precisión la secuencia de los mismos.

2.- El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamental es, por el contrario, la especificación, orientada con miras a constatar si su candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

3.- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él se pone énfasis especial en “el cómo” deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que se van a capacitar o adiestrar.

4.- El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso, ya que determina los requisitos exigidos, el grado de dificultad de las tareas, las condiciones ambientales y organizacionales del puesto, la experiencia, responsabilidades, destrezas, y habilidades de la persona que lo va a desempeñar. De esta manera se tiene el conocimiento para poder efectuar comparaciones entre los diferentes factores de valoración de los puestos y así establecer una base para determinar su valor es decir para determinar el salario.

Información a los trabajadores. Sin la cooperación, o lo que es peor, con la oposición de los trabajadores, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello debe instruirse y convencer al personal sobre sus finalidades y su utilidad. Para ello servirán folletos, carteles, circulares, volantes, conferencias, etc. Se debe procurar que mediante estos el trabajador se sienta, como lo es en realidad, elemento en el análisis.

Preparación de analistas. Es necesario contar con uno o varios analistas y para ello prepararlos convenientemente. Además de sus conocimientos sobre esta técnica, requieren tener una idea general sobre los sistemas de producción empleados en la empresa, por lo que es útil que hagan un recorrido previo por ésta, en el que recibirán explicaciones generales que le ayudarán a apreciar más exactamente los elementos de cada puesto. Reyes, (1991).

f) Pasos para realizar un análisis de puestos

Aunque puedan surgir variaciones de un caso concreto a otro, existe un proceso general que, habitualmente, es el que se sigue al hacer un Análisis de Puestos. Dicho proceso general, dividido en fases, es el que sigue:

Paso 1. Formulación de los objetivos del análisis. En realidad, en esta fase, lo que se tiene que definir de forma operativa son las aplicaciones que se van a dar a la información recogida con el Análisis de Puestos, que siempre tendrá un mismo objetivo; obtener toda la información relevante a los puestos de trabajo existentes en la organización.

Esta fase, muchas veces olvidada porque “todos los Análisis de Puestos son iguales”, es fundamental, para el éxito final del proyecto. Así, las aplicaciones que se vayan a dar a la información recogida determinarán;

- a. El tipo de la información que se necesita.

b. El método más adecuado para recoger la información que se necesita. Los métodos más habitualmente utilizados en los Análisis de Puestos son: entrevista, observación, cuestionario y métodos combinados.

Paso 2. *Preparación de los materiales necesarios.* En función de los objetivos del Análisis, se deberán determinar:

- a. El formato que tendrá el Análisis (contenido de la entrevista o del cuestionario, por ejemplo).
- b. Las instrucciones que se deberán impartir a los analistas y/o a los empleados.
- c. El formato que se dará a los resultados y que deberá ser coherente con el que se haya dado al Análisis.
- d. La información que se necesitará.

Paso 3. *Selección y entrenamiento de los analistas.* En general, la formación que se dará a los analistas se incluirá en dos grandes apartados:

- a. Formación sobre la organización en la que se va a trabajar. Es preciso que los analistas conozcan la organización en que van a realizar su trabajo, las características de la misma, su cultura, el sector en el que se incluye, etc.
- b. Formación técnica que, por su parte, será de dos tipos:
 - Formación en Análisis de Puestos; Se introduce a los futuros analistas en el tema del Análisis de Puestos y en los objetivos concretos del que se va a llevar a cabo.
 - Formación en el método que se va a utilizar: Una vez que los analistas conocen la organización y el Análisis de Puestos, es preciso formarlos en el método concreto que se va a utilizar, en el que se está preparando.

Paso 4. *Informar sobre el documento de ADP.* Antes de iniciar la recogida de datos es necesario informar, de la realización del Análisis de Puestos y de sus objetivos, a toda la organización:

- a. Los directivos y mandos intermedios que facilitarán el acceso a los trabajadores que dependen de ellos y que deberán participar en el análisis como sujetos.

- b. Al Comité de la Empresa, que no sólo debe ser informado, sino que es conveniente que participe en el Proyecto, con el fin de conseguir la plena colaboración de todos los trabajadores.
- c. A todos los empleados, ya que el Análisis de Puestos no tiene nada que ocultar. En suma, la información debe ser tal que nadie se debería sorprender cuando los responsables del Análisis contacten con él para solicitar su colaboración en el mismo.

Paso 5. Recogida de Datos. En este paso es preciso atender a varios aspectos:

Muestra. Como se ha mencionado anteriormente, con el Análisis de Puestos se recogen las informaciones referidas a los distintos empleos, utilizando diferentes técnicas (entrevistas, cuestionarios, etc.) y trabajando bien con todos los empleados existentes en la organización, y con una muestra de los mismos representativa de los puestos que existen en la empresa.

Se deberá elegir una muestra proporcional con las siguientes características:

- En cada puesto se entrevistarán, siempre que sea posible, al menos a 3 trabajadores. Ahora bien, seguramente esta muestra no sería suficientemente representativa, ya que hay puestos de trabajo (sobre todo en los niveles altos del organigrama) que pueden exigir entrevistar a todos los ocupantes de los mismos. En general, se debe tener presente siempre, al elegir la muestra, que con el Análisis se tienen que identificar todos los puestos iguales o diferentes que existan en la organización, independientemente de la denominación que, en esos momentos, tengan en la empresa.

Concertar las citas. En primer lugar, se debe hablar con los superiores directos y acordar con ellos la mejor forma de llevar a cabo la recogida de datos interfiriendo lo menos posible en la jornada normal del trabajo. Posteriormente, se establecerá el contacto con los sujetos (directamente o a través del superior directo) para acordar la cita concreta y dar todas las informaciones que sea preciso.

Recogida de datos. Esta se hará a través de la aplicación del método elegido. El proceso más habitual es (suponiendo que se utiliza la entrevista como método de recogida de datos):

- Entrevistar al ocupante del puesto.
- Elaborar la Descripción del Puesto en base a la información recogida durante la entrevista.
- Presentar la Descripción del Puesto al sujeto entrevistado para que la revise y, en su caso, introduzca en la misma las modificaciones que considere necesarias. Una vez que esté de acuerdo con el contenido de la Descripción, la firmará.
- Presentar la Descripción del Puesto al superior inmediato del sujeto entrevistado, quien dará el visto bueno a la misma, si está de acuerdo con ella y, en caso contrario, podrá hacer las observaciones que considere oportunas pero sin poder modificar nada de la Descripción.
- En caso de desacuerdo entre el superior y el subordinado, se llevará a cabo una reunión entre ambos y el analista para intentar que lleguen a un consenso. Si no hay acuerdo, la decisión final la tomará el Comité de Análisis de Puestos.
- El Comité de Análisis de Puestos (formado por miembros de la Dirección de la empresa y del Comité) dará el visto bueno final a las Descripciones de los Puestos Tipo.

Paso 6. Análisis de datos. Por lo general, no es preciso llevar a cabo análisis estadísticos, siendo lo más habitual los de tipo cualitativo que dan como resultado las Descripciones de los Puestos Tipo. (Es aquella agrupación de puestos de trabajo de naturaleza y/o especialidad funcional parecida que ocupan similares niveles de responsabilidad).

Paso 7. Elaboración del informe final. El informe final de un Análisis de Puestos suele constar de los siguientes apartados:

- a) **Introducción;** donde se explican las razones que han motivado el Análisis y los objetivos del mismo.
- b) **Procedimiento de Trabajo;** se explica la metodología que se ha utilizado, tanto la muestra elegida y la forma en que se ha seleccionado, el método de recogida de datos que se ha utilizado y, en general, todo el proceso que se ha seguido en el Análisis.

- c) **Resultados;** si se ha llevado algún análisis de tipo cuantitativo, los resultados se presentarán en gráficos y tablas; si no ha existido análisis cuantitativo, en este apartado se incluyen el Manual de Funciones y/o el Catálogo de Puestos. (Anexo, Cuadro 1).
- d) **Conclusiones;** las que se deriven de los análisis estadísticos (cuando los haya). En el caso de análisis cualitativos este apartado no suele ser necesario, ya que los resultados suelen coincidir con las conclusiones, salvo que se esté trabajando en temas tales como rediseño de puestos o de la estructura organizacional de la empresa, casos en los que se incluirán los problemas detectados y las soluciones que se deberían introducir para solucionarlos.
- e) **Anexos;** Se incluyen los modelos de entrevistas, cuestionarios y cualquier otro material que se haya utilizado. Cuando se han llevado a cabo análisis cuantitativos de los datos, se incluyen, en los anexos, aquellas tablas y gráficas que aportan informaciones complementarias a los resultados presentados

g) Datos que deben reunirse en el Análisis de Puestos

En términos generales los datos que reúne el análisis de puestos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos esenciales que debe obtener son:

1. Generalidad del Puesto.

- Código del puesto.
- Nombre del puesto.
- Ubicación: sección, departamento, y división a que pertenece el puesto.
- Jerarquía: A quién reporta y Quién le reporta.
- Relaciones con otros cargos (comunicación).
- Fecha de análisis.
- Características especiales: Régimen especial de pagos, horarios especiales.
- Disponibilidad para viajes, si pertenece a comités, etc.

2. Descripción genérica del puesto.

En esta parte se indica la función general del puesto (planea, organiza, opera, supervisa, reporta) y el producto o servicio que en él se genera (el plan de mercadotecnia, el programa de ventas, planeación y control de las actividades de personal, etc.). Esta definición debe ser clara, concisa y general.

Ejemplo: Puesto: Asistente de Contabilidad: Función General: Auxiliar al Contador General en la elaboración de los Estados financieros de la empresa y en las actividades previas a su presentación ante el Consejo de Accionistas o la Dirección General.

3. Descripción analítica del puesto

En ella se incluye un listado de todas y cada una de las actividades que es necesario realizar en el puesto para cumplir con su función. Preferentemente, éstas deberán identificarse de acuerdo a la periodicidad con la que se presentan, ya sean permanentes o diarias, periódicas o eventuales y al tiempo (minutos u horas) estimado para su realización.

En esta descripción se detalla:

- "Que hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
- "Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
- "Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.
- "En cuanto tiempo lo hace": tiempo de un día de trabajo que le dedica para realizar cierta actividad (1 o 2 hrs al día).
- "Cada cuando lo hace": se refiere a la periodicidad o los días de la semana que realiza cierta actividad. (diario, cada tercer día, dos veces a la semana, una vez por semana etc.)

4. Requerimientos del puesto

Para determinar las características, requerimientos o especificaciones del puesto, es necesario obtener información objetiva sobre los siguientes aspectos:

a) Habilidades que requiere el puesto

- Edad, estado civil, nacionalidad.
- Nivel de escolaridad del ocupante; el que puede ser de educación básica o Primaria, secundaria, bachiller o técnico, profesional o de posgrado.
- Conocimientos especiales necesarios en el puesto; tales como el dominio de un idioma o el manejo de algún tipo de equipo, software, maquinaria, herramienta, etc.
- La experiencia en el puesto; la cuál puede ir desde ninguna, hasta de 1 mes, 6 meses, 1 año ó más.
- Capacitación requerida para poder desempeñar el puesto en los niveles deseables; íntimamente relacionada con los aspectos de escolaridad, conocimientos especiales necesarios y experiencia, y que puede ir desde unas cuantas horas, hasta 1 mes, 3 meses, 1 año ó más
- Iniciativa para asumir compromisos o tomar decisiones; entendida como la capacidad del empleado de comprometerse con los resultados de su puesto y de seguir ordenes, la cual puede ir desde disposición para resolver problemas muy sencillos en base a las políticas y procedimientos, hasta el resolver problemas difíciles, complejos y de gran trascendencia para la empresa.

b) Tipo de esfuerzo que el puesto demanda.

- Mental y/o visual; algunos puestos demandan de sus ocupantes una atención digamos "normal" durante toda la jornada, mientras que otros, requieren una atención intensa durante períodos cortos, tales como al cobrar dinero, recibir instrucciones, etc. Algunos más requieren de una atención intensa durante períodos regulares, tales como los puestos de

supervisión al verificar cantidades, medidas, etc. Finalmente, encontramos los puestos que requieren de una atención intensa durante largos períodos por la delicadeza de los asuntos o por la trascendencia de los errores que se pudieran cometer, tal es el caso de algunos puestos directivos y de atención a clientes.

- Físico; para ciertos puestos se requiere que el ocupante realice un esfuerzo normal al realizar su trabajo, levantando pesos mínimos y recorriendo distancias cortas para trasladarse dentro de las instalaciones, tal sería el caso de la mayoría de los puestos de oficina. Sin embargo, también se pueden encontrar puestos donde se requiere realizar grandes esfuerzos físicos durante períodos largos, levantando pesos mayores a 15 Kgs. o recorriendo grandes distancias al aire libre, expuestos a temperaturas extremas de frío o calor.

c) Tipo de responsabilidades del puesto.

Los cuatro tipos de responsabilidad que se pueden encontrar en un puesto son:

- En la dirección y bienestar de personas bajo su mando
- En la realización exitosa de trámites y procesos
- En el resguardo o custodia de ciertos tipos de valores y/o equipos
- Una combinación de las tres con diferentes grados de intensidad

d) Condiciones físicas en las que se realiza el trabajo

- Medio Ambiente; aquí se requiere identificar los grados de iluminación, ventilación y humedad que existen en las instalaciones, la presencia de ciertos olores o emanaciones, la intensidad de la temperatura que provoque sensaciones de frío o calor, el grado de limpieza e higiene en las instalaciones y los niveles de ruido. (para un análisis sencillo, se puede evaluar cada concepto utilizando una escala de calificación que vaya de pésimo a excelente).
- Lugar y posición en que se realiza el trabajo; para este apartado las posibilidades pueden ser infinitas, algunos ejemplos son: en oficina sentado o parado, en el campo o al aire libre, sentado o parado en un vehículo, Caminando. (como en el caso anterior, se puede utilizar una escala).

- Riesgo de accidentes de trabajo; Se debe estimar la probabilidad de que el ocupante del puesto al realizar sus actividades pueda sufrir cortaduras, caídas, quemaduras, choques eléctricos, mutilaciones, envenenamiento, etc. (se debe utilizar una escala que vaya de una probabilidad elevada a una remota)
- Riesgo de enfermedades profesionales: Lo mismo que en el concepto anterior, se debe estimar la probabilidad de que el ocupante pueda adquirir, como resultado de su trabajo, alergias, alguna enfermedad del oído, de la vista, de los sistemas respiratorio, nervioso, digestivo u otros (al igual que en el caso anterior, utilizar una escala que vaya de una probabilidad elevada a una remota).

5. Referencias del análisis; revisión y análisis del cuestionario, así como las fechas, lugares, teléfonos y firmas de quienes intervienen en el análisis de puestos. López, (2006).

h) Métodos para la recolección de datos

La investigación debe asegurar el modo más eficiente, preciso y completo que sea posible, con el menor empleo de tiempo, y asegurarse de recoger todos los elementos necesarios para extender las descripciones y las especificaciones.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, recibe el nombre de **Analista**, esta persona debe tener capacidad de observación, mente analítica, y facilidad para expresarse, tanto verbal como escrita.

McCormick citado por Ríos (1995) señala diez métodos distintos, para recoger información relativa a un puesto de trabajo.

1. Observación
2. Entrevista individual con el ocupante del puesto
3. Entrevista de grupo (varios ocupantes)
4. Reunión de expertos
5. Cuestionario estructurado
6. Cuestionario de preguntas abiertas
7. Lista de chequeo o “checklist”

8. Diario de trabajo
9. Incidentes críticos
10. Grabaciones/filmaciones de actividades del puesto.

A continuación se explica en qué consisten los métodos más utilizados:

1) Observación

Según el método de observación, un especialista (el analista de tareas) se presenta en el lugar donde el empleado o los empleados desempeñan los cometidos que constituyen el puesto, y observa, sin entrevistar al empleado, lo que este hace, anotando los datos que le interesan y escribiendo las observaciones que estime útiles a los fines de la posterior redacción de la descripción y la especificación.

El analista, antes de iniciar sus observaciones, recoge toda la documentación (flujo de trabajo, procedimientos, informes, impresos, datos técnicos sobre la producción) que pueda facilitar su investigación y toma los oportunos contactos con las personas interesadas a fin de evitar malentendidos o resistencias que puedan perturbar al ambiente o hacer menos fiable la investigación.

La observación debe ser:

- a) Directa: o sea, sobre el lugar donde se desarrollan los cometidos.
- b) Inmediata: los datos son obtenidos, paso a paso, a medida que se observan los cometidos y en el mismo orden en que se producen.
- c) De suficiente duración: de modo que permita la investigación del trabajo en toda su extensión.
- d) Íntegra: completada por los documentos e impresos usados en el puesto.
- e) Aceptada: por los empleados y por sus superiores.

Este método es particularmente adecuado cuando la investigación tiene como objetivo esencial las mejoras organizativas.

Presenta una notable limitación: es útil para investigar cometidos repetitivos o que se desarrollan y terminan en el ámbito de un breve periodo de tiempo.

Es un método costoso porque reclama mucho tiempo al analista y, si bien permite una uniformidad y esencialidad en la investigación y en la redacción de las descripciones, puede hacer que pasen desapercibidos elementos importantes que no son fácilmente

perceptibles con la observación y para los cuales será necesario poner en práctica la entrevista con el empleado o el jefe.

Además ejerce generalmente, una influencia negativa sobre los empleados, induciéndoles a comportarse en forma distinta a como lo hacen normalmente, cuando trabajan bajo la vigilancia del analista.

Las fases de aplicación del método se pueden resumir así:

1. Recogida preliminar de datos sobre el puesto (empleados, procedimientos, métodos, flujo de trabajo, tipo de producción, etc.)
2. Información al jefe y al trabajador sometido a observación, sobre los motivos de la investigación.
3. Observación en el lugar de trabajo, para conocer exactamente los cometidos desarrollados, cómo y en qué condiciones ambientales y organizativas son desempeñados, prescindiendo de todo prejuicio o consideración relativa al contenido y al valor del puesto o a la racionalidad con que se realizan los trabajos, evitando durante la observación modificar el contenido.
4. Ordenación de los cometidos, durante la observación, según un criterio lógico y, en el ámbito de este, según un criterio cronológico.
5. Integración de las observaciones, con eventuales preguntas al jefe para comprobar si se han observado todos los cometidos. Esta fase es siempre necesaria incluso para las operaciones repetitivas, siendo muy fácil que haya en el puesto cometidos intermitentes (cada semana, cada mes, etc.) u ocasionales (cada vez que se presenta una determinada situación, pero el momento no es previsible; por ejemplo, en caso de que se rompan las herramientas, el empleado tiene el deber de sustentarlas.) Fertony, (1978)

Ventajas

- Veracidad de los datos obtenidos.
- El ocupante puede o no dejar de hacer su labor.
- Correspondencia adecuada entre los datos y la formula de análisis del puesto (¿Qué hace, cómo y porque?).

Desventajas

- Costo elevado.

- La observación sin contacto con el ocupante del puesto no permite obtener datos importantes para el análisis.
- No recomendable para cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

2) Cuestionario

Este método consiste en hacer contestar por los empleados y/o los superiores un cuestionario conteniendo todas las preguntas relativas a los datos que, según la finalidad del análisis, se estimen importantes.

Cuando el cuestionario es contestado por el empleado, generalmente es examinado y aprobado por uno o más de sus superiores.

El método del cuestionario presenta una aparente simplicidad.

Es bastante usado en el análisis de tareas, pero generalmente combinado con otros métodos.

Su naturaleza requiere que las personas escogidas para contestarlo conozcan bien las tareas objeto de investigación, que sean adecuadamente informadas sobre la finalidad del cuestionario, y adiestradas sobre la forma de contestarlo, para poder obtener datos homogéneos y fiables.

Es conveniente, sin embargo, poner de relieve las inevitables dificultades de la contestación, incluso después de haber impartido amplias instrucciones, particularmente para el personal que no tiene costumbre de redactar escritos, además de las diversas influencias, prejuicios y alteraciones que pueden actuar incluso después de una clara ilustración sobre el objeto de la investigación.

Es aconsejable pedir a los empleados que contestan que unan al cuestionario los documentos e impresos usados para el desarrollo de cada cometido.

La investigación realizada por cuestionario es posible en los casos en los que no se requiera una elevada fiabilidad de los datos, o cuando se tenga poco tiempo disponible.

Se debe tener presente que el empleado se siente inclinado a describir los cometidos no como son desarrollados efectivamente, sino según debería serlo: ello puede enmascarar algunos aspectos de la forma en que se realiza el trabajo, sobre todo, cuando el empleado piensa que el conocimiento de esto por sus superiores puede perjudicarle o perjudicar a sus superiores; puede incluso alterar algunos detalles o descuidarlos juzgándolos arbitrariamente poco importantes.

Las fases de aplicación del método pueden resumirse como sigue:

1. Estudio, y experimentación del cuestionario y de las instrucciones correspondientes.
2. Distribución del cuestionario a los empleados o a los jefes con explicación de los motivos de la investigación, de las preguntas y de las respuestas del cuestionario, con ejemplificación concreta, haciendo preguntas para comprobar que los interrogados han entendido bien.
3. Contestación del cuestionario. Es muy conveniente permitir a los interesados que pidan al analista aclaraciones e informaciones aunque solo sea telefónicamente; se deben encarar con paciencia tales preguntas, porque el tiempo que se emplea en ellas es luego ampliamente recuperado durante la comprobación y el control del cuestionario. Es conveniente dejar algunos días de tiempo para la contestación del cuestionario.
4. Recogida de los cuestionarios. Con base en el programa de recogida de los cuestionarios, el analista se dirige a cada uno de los interesados, lee el cuestionario ya contestado y eventualmente presta asistencia en los puntos dudosos o no completos. Se puede seguir el procedimiento de envío por correo.
5. Redacción de las descripciones y especificaciones.

Para tener un control y mayor garantía de credibilidad se puede dar un cuestionario al empleado y otro al jefe, de esta manera se tienen dos criterios diferentes, en caso de que existan diferencias, estas son examinadas por el analista con el empleado y el jefe y de esa forma tomar una decisión.

El estudio del cuestionario.

El estudio del cuestionario se realiza considerando estos elementos:

- a) Las características de los puestos a investigar.
- b) Los procedimientos de investigación (si los procedimientos prevén un control del jefe o del analista, se puede ser menos detallado en las preguntas).
- c) Las características de los cuestionados.
- d) El tratamiento posterior (descripción y especificación de puestos).

El cuestionario dirigido a los empleados se centra en los cometidos desempeñados y en los datos cuantitativos, el dirigido a los jefes está centrado sobre los requisitos exigidos por el puesto y sobre las condiciones organizativas.

La preparación del cuestionario debe hacerse de modo que:

- a) Las preguntas no influyan sobre las respuestas. Aquellas deben permitir la máxima libertad de respuesta, no deben orientar ni limitar la elección.
- b) Las preguntas deben de ser claramente formuladas, univocas, que no se presten a diversas interpretaciones por parte de los cuestionados. Es un error bastante frecuente el que, siendo para los especialistas que preparan el cuestionario muy claro lo que desean conocer y utilizando ellos una tecnología técnica, lleguen a creer que cualquiera entiende fácilmente lo que para ellos resulta perfectamente claro.
- c) El orden de las preguntas debe ser más lógico que psicológico, esto es, debe seguir un esquema preciso, pero sin frenar la sinceridad y la espontaneidad de las respuestas.
- d) La dificultad de las respuestas debe ser progresivamente creciente, a tal fin se debe comenzar con preguntas que reclaman simplemente indicar hechos y datos y solo al final insertar preguntas que requieran una interpretación o una valoración de los datos y de los hechos.

Las instrucciones para la contestación del cuestionario, pueden ir incluidas en el mismo impreso del cuestionario en hojas aparte.

Algunos cuestionarios prevén respuestas complementarias para el interrogado (cuanto tiempo lleva en el puesto, nombre de los otros empleados en el mismo puesto etc.). Se puede, por último, dejar un espacio en blanco, en el cual el interrogado puede indicar observaciones, aclaraciones sobre las respuestas dadas y también presentar sugerencias de carácter organizativo.

Es conveniente poner bien claro en las instrucciones que se debe solamente describir lo que sucede en la realidad y no lo que debería suceder o lo que quisiera él que sucediera.

La presentación del cuestionario.

Hay varios procedimientos para la presentación del cuestionario:

- a) Entrega por parte de los superiores.
- b) Entrega por parte del analista o de los responsables de la investigación.
- c) Entrega por correo.

- d) Entrega sin explicaciones verbales.
- e) Entrega con explicaciones verbales y ofrecimiento de aclaraciones.

El analista debe poner en claro los siguientes puntos:

- a) Que el cuestionario debe ser contestado si es posible en el mismo lugar de trabajo.
- b) Sin consultar a los superiores o a los compañeros.
- c) Que los datos contenidos en el cuestionario no se utilizaran nunca para valorar a los interrogados ni a sus superiores.
- d) Que en caso de duda deben pedir aclaraciones a los responsables de la investigación.
- e) Que deben indicar solamente los cometidos desarrollados recientemente y tan solo como han sido desempeñados en la realidad.
- f) Que aunque el cuestionario sea nominativo no quedara incluido en la hoja de servicios del cuestionado, sino que será tratado sin tener en cuenta la posición personal del que lo ha contestado.
- g) Que la invitación a contestarlo sin consultar a los superiores no es debida a desconfianza para con estos, sino que es una exigencia técnica, en cuanto que aumentan las probabilidades de unas respuestas más exactas. Fertony, (1978).

Ventajas

- Los ocupantes de los puestos o los jefes pueden llenar el cuestionario.
- Es el método más económico y al que más personas abarca.
- Es ideal para analizar cargos de alto nivel sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas

- No se recomienda para cargos de bajo nivel.
- Exige planeación y elaboración con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado con respecto a la calidad de las respuestas.

3) Entrevista

Es el método más difundido. Permite una uniformidad en la realización de las descripciones. Se realiza mediante un contacto del analista con el empleado o los superiores directos, posiblemente en el mismo lugar de trabajo. El entrevistador (analista), siguiendo un esquema de entrevista propio, generalmente dado en la ficha del análisis (*véase anexo cuadro 2*), propone las oportunas preguntas y anota las respuestas, verificando su exactitud.

La entrevista puede hacerse al empleado, o a los superiores, juntos o por separado, o solamente al empleado con posterior revisión y validación por el superior.

- ***Preparación de la entrevista***

La entrevista debe ser cuidadosamente preparada para permitir su rápido y eficaz desenvolvimiento.

El esquema de la entrevista está constituido por el contenido de la ficha de análisis.

El entrevistador puede seguir un cuestionario o tomar notas. Un analista bien adiestrado, tiene en la cabeza el cuestionario y difícilmente olvida la proposición de alguna pregunta necesaria. El analista puede también utilizar un modelo, cuya preparación es mucho más simple que la del cuestionario.

Antes de iniciar la entrevista, el analista consulta oportunamente con los superiores; es preferible que el analista sea presentado formalmente a todos los jefes por el dirigente responsable del plan de análisis. Solo después de haber establecido tales contactos con los jefes será presentado a los entrevistados.

El analista deberá recoger la mayor cantidad posible de información sobre la situación organizativa, para poderse introducir fácilmente y para evitar preguntas inútiles.

Es conveniente que acuerde con los jefes el programa de las entrevistas, para no perturbar el trabajo normal y para no perder tiempo en esperas inútiles.

En cuanto a la elección de la persona a entrevistar, cuando hay varios empleados en el mismo puesto, se debe tomar en cuenta los siguientes criterios:

- 1) Entrevistar a personas que no estén en fase de adiestramiento.
- 2) Entrevistar a personas que alcancen un estándar normal de rendimiento cualitativo y cuantitativo.
- 3) No entrevistar a personas que tengan problemas particulares con la empresa o con los superiores y que, por tanto, puedan tender a deformar la información o a

aprovechar la ocasión para desahogos y reclamaciones que no deben en modo alguno ser considerados por el entrevistador.

Sobre el número de personas a investigar por cada puesto, se puede solamente indicar un principio básico; “realizar entrevistas hasta el momento en que se esté seguro de haber llegado a identificar con exactitud todas las características del puesto”.

Si la elección de personas es cuidadosa, en general después de la primera entrevista se dispone de gran parte de los datos, por lo cual es suficiente proceder a una o dos entrevistas más, solo para controlar y completar cuanto se ha averiguado en la primera.

Presenta una importancia notable la selección del lugar donde se ha de llevar la entrevista. Cuando sea posible, deberá ser el lugar normal de trabajo del entrevistado, porque se pueden ver aspectos más o menos importantes que de otra manera podrían pasar inadvertidos, el entrevistador encuentra facilidades para proponer las preguntas y para controlar las respuestas por medio de todo lo que ve, además, si es también necesaria la consulta de documentos, se tiene mayor facilidad para realizarla.

- ***Conducción de la entrevista***

Después de la presentación del empleado a entrevistar, el analista debe, brevemente, repetir los móviles de la entrevista, asegurándose de que el entrevistado le ha comprendido perfectamente y tratando de conocer, desde ese momento, la disposición del entrevistado hacia la entrevista y de remover eventuales resistencias o reservas.

Se debe asegurar al entrevistado que no se derivara de la entrevista ningún daño ni para el mismo ni para sus superiores, por sus contestaciones exactas y veraces. En general el analista debe:

- 1) Conseguir interesar al entrevistado con naturalidad y sencillez, pero sin amabilidades excesivas que pueden suscitar sospecha y desconfianza.
- 2) Considerar a cada individuo según su personalidad singular y tener presente, por tanto, que sus reacciones y comportamiento pueden variar de uno a otro.
- 3) No asumir actitudes de experto o de impaciencia.
- 4) No criticar ni las personas ni la situación organizativa aunque se noten aspectos negativos, ya que esto inducirá al entrevistado a ocultar o tratar de ocultar la situación real.

- 5) No orientar las respuestas con preguntas, observaciones o comentarios que puedan influenciar al entrevistado.
 - 6) Frenar las respuestas que son poco importantes y alentar las significativas.
 - 7) Proponer preguntas claras y precisas
 - 8) Seguir un orden lógico al proponer las preguntas, pero con una cierta flexibilidad, no frenando las respuestas dadas o una pregunta cuando puedan ser interesantes para otra.
 - 9) Separar la expresión de opiniones y los comentarios de los hechos manifestados por el entrevistado.
 - 10) No poner en evidencia al entrevistado cuando no sepa responder.
 - 11) Recoger los datos depurándolos de todo lo que puedan ser interpretaciones, valoraciones o impresiones del entrevistado o del analista.
 - 12) No dejarse influenciar por los conocimientos que se tengan del trabajo que se analiza, ni por las opiniones propias o de otros sobre la persona que se entrevista.
 - 13) No dar consejos sobre el modo de desarrollar el trabajo.
 - 14) No incitar la curiosidad llevándola a límites de chismorreo.
 - 15) Tranquilizar al entrevistado si se muestra preocupado o nervioso.
 - 16) Interrumpir la entrevista si el empleado es reclamado con urgencia; evitar asimismo perturbar el trabajo o sobrevalorar la importancia de la entrevista, respecto a lo que para el empleado es mucho más importante.
 - 17) Tomar nota sobre la marcha de todos los elementos interesantes que se puedan presentar, sin confiarse nunca de la memoria.
 - 18) No dar a entender que se conoce bien el trabajo y el ambiente para no atemorizar al entrevistado.
 - 19) Usar una terminología adecuada, pero solo cuando se está seguro de ella; es preferible reconocer abiertamente que se desconocen los términos del trabajo que se analiza, antes que ponerse en ridículo usando algunos de ellos inapropiadamente. No es, en efecto difícil hacer comprender a los entrevistados que debiendo el analista investigar tareas en todos los sectores de la empresa, no puede conocer todos los términos técnicos, por lo cual debe preguntárselos a los entrevistados y así poder extender las descripciones con los términos apropiados.
- Fertonany, (1978)

Ventajas

- Permite explicar individualmente a cada empleado la importancia del objeto del análisis de puestos.
- Permite dar a cada entrevistado un trato suficientemente singular de modo que se garantiza más fácilmente la correcta descripción del puesto.
- Es compatible con cualquier otro método o técnica que se estime conveniente utilizar. Ríos, (1995)
- Permite al trabajador reportar actividades y comportamientos que de otra manera quizá nunca saldrían a la luz (por ejemplo las actividades de importancia que ocurren solo en forma ocasional).
- Es el método de mejor calidad y rendimiento en el análisis. Dessler (2004)

Desventajas

- Una entrevista mal dirigida puede llevar al personal a reaccionar mal.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo.
- Costo elevado.

4) Métodos combinados.

Cada uno de los tres métodos presenta sus ventajas y sus inconvenientes propios; se puede comprobar que; en determinadas situaciones empresariales y con determinados objetivos, conviene especialmente la adopción de uno de ellos, cuyas desventajas se reducen al mismo; pero, por lo general, es una combinación de los tres procedimientos lo que presenta mayores garantías de validez.

Las combinaciones pueden ser diversas; al elegir la combinación depende de elementos estrictamente empresariales, como; el objetivo del análisis, la actitud del personal, de los jefes, de los sindicatos; el tiempo y las personas que están a disposición; el campo de aplicación.

Las combinaciones más frecuentes son:

1. Cuestionario contestado por el jefe y/o los empleados y posterior entrevista. La contestación del cuestionario y la sucesiva entrevista pueden ser una buena

ocasión para hacer meditar a los empleados de los distintos puestos sobre los cometidos y su desempeño, sobre las modalidades seguidas, sobre el tiempo dedicado a cada una de ellas y de esta forma conseguir que tengan un mejor conocimiento de su deber y que lleguen a descubrir posibles defectos.

Con este método el entrevistador debe, fuera de las advertencias normales de la entrevista, evitar el hacer observaciones críticas sobre el modo en que ha sido contestado el cuestionario, además se ve casi siempre a modificar o completar las respuestas y a eliminar datos y observaciones inútiles. Este método se ha mostrado particularmente útil para investigar puestos de jefe, pero requiere que el analista este también preparado sobre los problemas de organización, de estructura y de formación para jefes.

2. Cuestionario contestado por el jefe y/o el empleado, y posterior observación. Es una combinación poco utilizable, porque inevitablemente lleva a efectuar un mínimo de entrevista. Se puede utilizar este método para conocer puestos de operarios de un cierto nivel y cuyos cometidos sean bastante repetitivos.

3. Cuestionario contestado por el jefe y/o por el empleado, y posterior observación y entrevista. Es aparentemente el más completo. En general, sin embargo, la fase del cuestionario es inútil o puede en algunos casos ser un obstáculo para la investigación. Este método se ha mostrado particularmente valido para los puestos de jefe. El procedimiento generalmente seguido para su aplicación, es el que sigue:
 - a) Presentación del analista a los empleados por parte de los superiores, individualmente o en grupos, y explicación de los motivos de la investigación.
 - b) Entrega del cuestionario y de las instrucciones oportunas por parte del analista con explicación de cada una de las preguntas.
 - c) Contestación del cuestionario con posibilidad de pedir ayuda al analista, por teléfono o en persona. En esta fase la ayuda se limita a proporcionar aclaraciones sobre la interpretación de las preguntas y a ayudar en la

formulación de las respuestas, sin intervenir en el logro de la exactitud de tales respuestas. En general se suele conceder un tiempo de unos 15 días para la contestación, con invitación a entregar al analista la contestación antes de la fecha tope.

- d) Recogida del cuestionario. El analista se presenta en el lugar de trabajo, lee con el entrevistado las preguntas y las correspondientes respuestas, observa y, cuando es posible, propone preguntas para delimitar la credibilidad de las respuestas y para completarlas.
- e) Si los resultados del análisis son utilizados directamente sobre el cuestionario, se procede a su redacción definitiva, con previa aprobación del superior.

4. Entrevista al empleado y observación y aprobación de los superiores. Este método ofrece mayores garantías de credibilidad; es costoso, pues exige analistas preparados y reclama bastante tiempo para la investigación. La observación y la entrevista permiten obtener datos aceptables en un tiempo que, incluso, no es superior al del cuestionario. Sin embargo este tiene una difusión limitada, lo que puede explicarse por la escasa convicción, experiencia y seriedad con que muchas empresas han probado el análisis y la valoración de tareas. Fertony (1978)

5) Recogida preliminar de datos.

Cualquiera que sea el método escogido, es necesario siempre proceder a una recogida preliminar de datos para iniciar la investigación. Los datos comúnmente requeridos son:

- a) Número de empleados por puesto, a fin de poder programar las investigaciones y definir el número de las mismas.
- b) Nombre de los empleados.
- c) Ubicación de los empleados.
- d) Relaciones jerárquicas.
- e) Horario de trabajo.
- f) Ocupaciones actuales de trabajo.
- g) Ausencias de los empleados o superior. Fertony (1978)

I. CONCLUSION

Debido a la división del trabajo, a la especialización de funciones, y a la determinación de las necesidades básicas de recursos humanos, los Directores de las organizaciones, se ven obligados a establecer sistemas y procesos adaptativos, necesitando de técnicas que les permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones (como la globalización).

Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las Organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinada como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en esta área se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento. Es así, que para los directivos de una empresa representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será utilísima pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen solo una vista de conjunto de los trabajos concretos. Así también los supervisores y trabajadores obtienen mayor conocimiento sobre las actividades que supervisan y las que realizan.

Durante mucho tiempo se ha hablado de la importancia teórica y el insuficiente uso del análisis. Tal procedimiento ha sido utilizado durante décadas, se sigue utilizando hoy y, sin duda, se seguirá empleando por algunas organizaciones, pues es útil para conseguir determinados objetivos.

Ahora bien, porque se menciona que se seguirá utilizando solo por algunas organizaciones. Las razones son varias pero las más destacadas son:

- La primera y más sencilla tiene que ver con la percepción que las organizaciones tienen sobre este método, lo consideran una actividad lenta en su realización, compleja en su comprensión y no valorada por los directivos.

- Una segunda razón apunta al hecho de que el análisis de puestos requiere de mucho tiempo y por lo tanto es costoso.

Sin embargo estas organizaciones no se dan cuenta de que el análisis es un proceso necesario, útil e importante ya que un puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. De esta manera el buen funcionamiento de una empresa, depende de que todos los empleados tengan asignadas claramente sus funciones, y de las actitudes de los trabajadores ante el trabajo, es decir, depende de la motivación que tenga para realizar sus actividades dentro de la organización.

Por consiguiente la información sobre los diversos puestos debe emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada, así se podrán fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Si se carece de un sistema adecuado de información sobre los puestos, los responsables de la toma de decisiones no podrán:

- Dar una compensación equitativa y justa a sus empleados.
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Estar al tanto sobre necesidades de capacitación
- Crear canales de capacitación y desarrollo.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

De esta manera y con todo lo expuesto hasta aquí, se puede argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los

cargos. Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian a la organización, sus objetivos, sus características, su misión, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también las técnicas (cuestionario, entrevista, y observación directa) del análisis o la combinación más adecuada de estas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad, es decir la que más se ajuste a las necesidades de la empresa.

Por último es importante mencionar que no importa cuáles sean los fines de la empresa, el número de miembros que la constituyen o el nivel de sofisticación tecnológica. Si se habla de organización, entonces es evidente que existen puestos, personas quienes los ocupan (trabajador y/o empleado) y trabajo a desempeñar. Por tanto, es importante no olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento, su evolución y éxito, primordialmente del elemento humano con que cuenta y sin duda del “*análisis de puestos*”.

VII. REFERENCIAS

Bibliográficas.

ALTVATER, Elmar, (2002). *Las limitaciones de la globalización*. Siglo XXI.

BOHLANDER, George, Arthur Sherman y Scott Snell, (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México Thompson.

CASERES, Rodrigo, (2006). *Análisis de puestos en la Administración de Recursos Humanos*. Extraído el 28 de agosto de 2008 desde www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html

CHIAVENATO, Idalberto, (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. McGraw-Hill.

CUESTA, Armando, (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana. Editorial Academia

DELGADO, Alberto, (2002). *La Administración de Recursos Humanos y la descripción de Puestos*. Extraído el día 13 de Julio de 2008 desde www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/despues.htm.

DESSLER, Gary, (2001). *Administración de Personal*. México. Pearson Educación

DESSLER, Gary, (2004) *Administración de Recursos Humano. Enfoque Latinoamericano* México. Pearson Educación

DUCCESCHI, M. (1982). *Técnicas modernas de Dirección de Personal*. Madrid. Ibérico Europea de Ediciones.

- FERTONANY, Marco, (1978). *Análisis y valoración de tareas*. España. Deusto.
- FURHAM, Adrian, (2001). *Psicología organizacional; el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México. Alfaomega
- GAMA, Elba, (1992). *Bases para el Análisis de Puestos*. México. Trillas.
- GOMEZ Mejía, Balkin y Cardy, (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. España. Prentice Hall
- LERMA, Alejandro, (2004). Comercio y Mercadotecnia Internacional. Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial. México. Thomson.
- MONDY, W. y Noé, (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- NEBOT, José, (1999). *La selección de personal: Guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid. FC editorial.
- REYES, Agustín, (1991). *El análisis de puestos*. México. Limusa.
- RIOS, Manuel (1995). *Análisis y descripción de Puestos de trabajo; Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid. Díaz de Santos.
- VALENZUELA, Blanca y MICAELA Ortiz, (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. México. USON.
- VARELA, Ricardo, (2006). *Administración de la compensación*. Prentice Hall.
- WERTHER, William y DAVIS, (1990). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Mcgraw-Hill.

Electrónicas

LEON, Christian, (2007). *El rol fundamental del psicólogo en la administración de recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI*. Revista electrónica arearh. Extraído el día 01 de Septiembre del 2008 desde www.arearh.com/psicologia/rol_psicologo.

REIG, Roberto, (2008). *¿Qué es la globalización?* Extraído el 31 de Agosto del 2008 desde <http://globalizacion-y-economia.blogspot.com/2008/02/qu-es-la-globalizacin.html>.

LOPEZ, Carlos, (2006). *Enfoques estratégicos de la Administración de Personal*. Extraído el 22 de julio del 2008 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfoestraadmindepers.htm>

I. ANEXOS

Cuadro 1. Explicación de lo que es un Manual de Funciones y un Catalogo de empleos

Manual de Funciones

Se puede definir como: El conjunto de las Descripciones de los Puestos Tipo existentes en la organización, en las que se especificarán sus objetivos, funciones, tareas, exigencias, responsabilidades y condiciones de trabajo.

El Manual de Funciones de una organización, por tanto, recoge todas las Descripciones de los diferentes Puestos Tipo existentes en la misma.

Se entiende por **Puesto Tipo**, aquel que: Recoge los Puestos de Trabajo que son suficientemente similares entre sí como para justificar que se incluyan en una misma Descripción.

Así, es posible que todos los puestos administrativos de la empresa tengan similares funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo; por ello, sólo existirá un Puesto Tipo de Administrativo, que será el que se incluya en el Manual de Funciones.

Es importante recordar las recomendaciones que presenta Ríos (1995) para que se tengan en cuenta a la hora de elaborar la Descripción de un Puesto:

1. En la Descripción se incluye sólo lo que se hace en el puesto, no lo que se debería o no se debería hacer.
2. Se incluyen sólo los hechos objetivos, nunca las opiniones o interpretaciones subjetivas.
3. El lenguaje utilizado debe ser sencillo, eliminando los términos técnicos y explicándolos cuando sea imprescindible su uso.
4. Se deben evitar los términos ambiguos como “tal vez”, “quizás”, “puede”,

“a veces”.

5. No se incluyen las opiniones, impresiones o actitudes del trabajador hacia el trabajo o sus actividades laborales. Por ejemplo, se evitarán afirmaciones como “monótono”, “complejo”, “interesante”, “agotador”, etc.

6. Es preciso asegurarse de que cada actividad se describe completamente.

7. Deben darse los detalles necesarios pero con objetividad, sin tratar de influir en el lector de la Descripción.

8. Se deben evitar adjetivos, gerundios y participios, cuando no estén plenamente justificados.

9. Se deben evitar duplicaciones y redundancias, ajustando la Descripción al formato previamente definido.

10. Cuando se haga referencia a otro puesto se utilizará la denominación formal del mismo, nunca el nombre del ocupante o expresiones como “el puesto superior”, “el jefe”, “los subordinados”...

Catálogo de empleos.

Es preciso no confundir el Manual de Funciones con el Catálogo de Empleos de la organización. Así, mientras el Manual de Funciones incluirá, tal y como se acaba de explicar, las informaciones referidas al contenido de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la organización; el **Catálogo de Empleos**, se referirá a: El número de empleos incluidos en cada unidad empresarial.

Ahora bien, el Catálogo de Empleos no es la Plantilla de la empresa. Indicará los empleos de trabajo existentes y que, en un momento dado, pueden estar ocupados o no por un trabajador. La Plantilla de la empresa vendrá dada por el número de empleos ocupados en la misma en cada momento.

Pero ¿a que se denomina empleo?

El empleo es el número de trabajadores que ocupan un puesto determinado; esto es, una empresa tendrá tantos empleos como empleados la formen en un momento determinado.

Así como un puesto de trabajo puede existir, independientemente de que esté ocupado o no, también un puesto tipo puede estar ocupado por más de una persona. Por ejemplo, el puesto tipo “Administrativo” de la empresa “x”, está ocupado por 56 personas; esto es, se refiere a 56 empleos.

Por tanto, de alguna forma, el Catálogo indicaría la Plantilla que se necesitaría en condiciones normales, pero, es necesario insistir, no la existente en un momento determinado.

Cuadro 2.

Ficha del análisis

En la Ficha se incluyen datos generales sobre el puesto:

- Datos de Identificación del Puesto (en relación con la empresa y sector) y Organigrama (en relación con la empresa).
- Funciones y Tareas del Puesto (en relación con el puesto concreto).
- Relaciones con otros puestos y personas (internos- Ej. responsable financiero o de presupuestos, comerciales, etc.- y externos – proveedores, clientes, etc.-).

Además, datos relacionados con el perfil de ocupante que se solicita:

- De acuerdo al tipo de Formación: teniendo en cuenta el “mínimo admitido” y “máximo deseable”, en cuanto a nivel formativo y título específico.
- De acuerdo al tipo de Experiencia: estableciendo la mínima experiencia requerida y la experiencia deseable (en años) e identificando la relevancia de la misma. Y, por último las condiciones en las que se desarrolla el trabajo. Se debe de tener en cuenta si es necesario considerarlas de acuerdo al tipo de puesto definido (Ej. no es lo mismo un puesto en una oficina que un puesto en producción en el que existen riesgos asociados a la actividad).

EJEMPLO DE FORMATO PARA ANALISIS DE PUESOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Nombre del puesto

2. Departamento al que pertenece:

3. Jefe inmediato:

Reporta además a:

_____ para _____
_____ para _____
_____ para _____
_____ para _____
_____ para _____

4. Puestos bajo su cargo:

5. Contactos permanentes:

Dentro de la empresa

_____ para _____
_____ para _____
_____ para _____
_____ para _____
_____ para _____

Fuera de la empresa

_____ para _____
_____ para _____
_____ para _____
_____ para _____
_____ para _____

6. Jornada normal de trabajo:

7. Jornada especial:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA (No llenar)

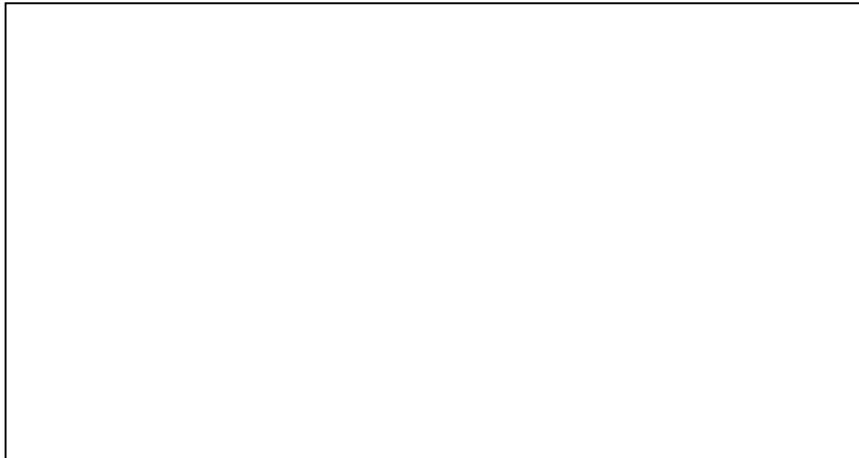
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias y/o constantes:

Actividades periódicas:

Actividades eventuales:

Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

HABILIDAD

a) Nivel de escolaridad:

- Primaria Secundaria Preparatoria Carrera corta
 Carrera Profesional Otra. Especifique _____

b) Conocimientos necesarios:

- Leer y escribir
 Archivo
 Contabilidad
 Manejar paquetes computacionales. Especifique _____
 Idiomas. Especifique _____
 Otros conocimientos. Especifique _____

c) Experiencia necesaria:

Ninguna 3 meses 6 meses 1 año 2 años 3 años
en adelante

d) Capacitación que requiere:

No requiere
 Solo al inicio de su trabajo
 Periódicamente. Cada cuándo _____
 Esporádicamente. Cada cuándo _____
 Constantemente. Cada cuándo _____

e) Iniciativa:

Debe cumplir órdenes
 Toma decisiones sobre el trabajo propio
 Toma decisiones sobre su trabajo y el trabajo de otros

ESFUERZO

Tipo de actividad física

	Nada	Poco	Regular	Suficiente	Exceso
Sentado					
De pie					
Caminando					
Levantando					
Ascendiendo					
Trasladándose					
Agachado					

Capacidades sensoriales:

	Nada	Poco	Regular	Suficiente	Exceso
Vista					
Oído					
Olfato					
Tacto					
Gusto					

Clase de trabajo

Ligero	
Semi pesado	
Pesado	
Muy pesado	

Resultante en fatiga

	Muy poca	Poco	Regular	Suficiente	Exceso
Cuerpo					
Brazos					
Piernas					
Dedos					
Vista					
Garganta					

Requerimientos para ocupar el puesto

Características físicas:

Características personales:

Sexo:

Rango de Edad:

Estado civil:

Características de personalidad para el puesto:

	Nada	Poco	Regular	Suficiente	Exceso
Actitud positiva					
Honestidad					
Veracidad					
Laboriosidad					
Madurez					
Paciencia					
Tino					
Amabilidad					
Capacidad de dirigir					
Capacidad de organizar					
Capacidad de controlar					
Iniciativa					

Compañerismo					
Imparcialidad					

RESPONSABILIDAD

De personas:

De bienes:

	Nada	Poco	Regular	Suficiente	Exceso
Sobre materiales y suministros					
Sobre métodos y procedimientos					
Sobre documentos					
Por manejo de dinero					
Por contactos externos					

CONDICIONES DE TRABAJO

Medio ambiente de trabajo: (en porcentaje %)

Debido al tipo de actividad de este puesto, la persona está expuesta el mayor tiempo a diferentes condiciones ambientales ya que siempre está fuera de la empresa.

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Caliente											
Frío											
Húmedo											
Lluvioso											
Mal olor											

Ruidoso											
Seco											
Polvazo											
Sucio											
Intemperie											
Ventilado											
Iluminación											

Tipo de trabajo que realiza:

	Nada	Poco	Regular	Suficiente	Exceso
Intelectual					
Físico					

Riesgos, enfermedades o accidentes (en porcentaje %)

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Contusiones											
Torceduras											
Fracturas											
Sordera											
Heridas											
Afecciones nerviosas											
Quemaduras											
Hernias											
Mutilaciones											
Ceguera											
Cortaduras											

Enfermedades
ocupacionales

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones: _____

Datos sobre la Elaboración:

Fecha	
Nombre del trabajador	
Nombre de la Empresa	

Analizó

Revisó

