



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

TÍTULO

**Desarrollo e Implementación de un Manual de Descripción de
Puestos para Eficientar el Desarrollo del Trabajo en una
Empresa de Outsourcing**

TESIS

Que para obtener el título de Licenciada en Administración

PRESENTA:

AUREA GUADALUPE JIMÉNEZ MARTÍNEZ

ASESOR: M. A. CARLOS MATÍAS ARMAS

Cuatitlán Izcalli, Edo. de México.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

Planteamiento del Problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1
Capítulo 1 Marco Teórico	
1.1 Administración de Recursos Humanos	4
1.1.1 Denominación de Administración de Recursos Humanos	4
1.1.2 Concepto de Administración de Recursos Humanos	6
1.1.3 Objetivo de la Administración de Recursos Humanos	7
1.1.4 Modelo de Administración de personal para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)	7
1.2 Origen y Desarrollo Histórico del Análisis y Descripción de Puestos	9
1.2.1 Primeras Referencias al Análisis y Descripción de Puestos	9
1.2.2 Las Aportaciones Realizadas en Estados Unidos	11
1.2.3 Aportaciones de la Segunda Mitad del Siglo XX	15
1.3 Fundamentación Legal del Análisis y Descripción de Puestos	16
1.4 Conceptos Básicos del Análisis y Descripción de Puestos	17
1.5 Quiénes Intervienen en el Proceso de Análisis y Descripción de Puestos	18
1.6 Concepto de Manual	20
1.6.1 Tipos de Manuales	21
1.6.1.1 Manuales de Historia de la Empresa	22
1.6.1.2 Manuales de Organización	22
1.6.1.3 Manuales de Políticas	22
1.6.1.4 Manuales de Procedimientos	23
1.6.1.5 Manuales de Contenido Múltiple	23
1.6.1.6 Manuales de Puestos	23
1.6.1.7 Manuales de Técnicas	24
1.6.1.8 Manuales de Ventas	24
1.6.1.9 Manuales de Finanzas	24
1.6.1.10 Manuales de Personal	24
1.6.1.11 Manuales de otras Funciones	25
1.6.1.12 Manuales Generales	25
Capítulo 2 Análisis de Puestos	
2.1 Concepto de Análisis de Puestos	26
2.2 Objetivo, Necesidad y Técnicas del Análisis de Puestos	27
2.2.1 Objetivos del Análisis de Puestos	27
2.2.2 Necesidad del Análisis de Puestos	28
2.2.2.1 Necesidad Legal	28
2.2.2.2 Necesidad Social	30
2.2.2.3 Necesidad de Productividad	31
2.3 Importancia del Análisis de Puestos	32
2.4 Ventajas y Limitaciones del Análisis de Puestos	32
2.5 Razones para realizar un Análisis de Puestos	35
2.6 Tipos de Estructura del Análisis de Puestos	38
2.6.1 Tipos de Análisis de Puestos	38
2.6.2 Estructura del Análisis de Puestos	41
2.7 Identificación del Análisis de Puestos	43
2.8 Métodos del Análisis de Puestos	46
2.9 Otros pasos para llevar a cabo el Análisis de Puestos	53

2.10	Actividades Previas	56
2.11	Tipos de Información para el Análisis de Puestos	56
2.12	Quién realiza el Análisis de Puestos	58
2.12.1	El uso de los Diagramas	59
2.12.2	Formato de Información del Análisis de Puestos	60

Capítulo 3 Descripción de Puestos

3.1	Concepto de Descripción de Puestos	65
3.2	Objetivo de la Descripción de Puestos	66
3.3	Especificaciones de la Descripción de Puestos	67
3.4	Beneficios de la Descripción de Puestos	68
3.4.1	Beneficios de un buen programa de Descripción de Puestos	70
3.5	Usos de la Descripción de Puestos	71
3.6	Partes de la Descripción de Puestos	75
3.7	Procesos de Elaboración de la Descripción de Puestos	78
3.8	Reglas para Preparar las Descripciones de Puestos	79
3.9	Guía Práctica para Elaborar Descripciones de Puestos	85
3.10	Requisitos de Estilo	87
3.11	Formas Escritas	88
3.12	Conservación y Revisión	88
3.13	Quién Elabora las Descripciones de Puestos	89

Capítulo 4 Reclutamiento y Selección de Personal

4.1	Reclutamiento	93
4.1.1	Concepto e Importancia del Reclutamiento	93
4.1.2	Requisitos Previos al Proceso de Reclutamiento	94
4.1.3	Limitaciones del Reclutamiento	96
4.1.4	Ventajas y Desventajas del Reclutamiento	98
4.1.5	Proceso del Reclutamiento	98
4.1.6	Entorno del Reclutamiento	99
4.1.7	Fuentes de Reclutamiento	102
4.1.8	Medios de Reclutamiento	103
4.2	Selección	104
4.2.1	Concepto de Selección	104
4.2.2	Bases de la Selección	105
4.2.3	Objetivos de la Selección	105
4.2.4	Entrada en el Proceso de Selección de Personal	106
4.2.5	Limitaciones de la Selección	107
4.2.6	Proceso de Selección	108
4.2.7	Proceso de Contratación	112
4.2.8	Inducción	116
4.2.8.1	Concepto de Inducción	117
4.2.8.2	Objetivos de la Inducción	117
4.2.8.3	Proceso de Inducción	118

Capítulo 5 Caso Práctico

5.1	Historia de la empresa	120
5.2	Visión	122
5.3	Misión	122
5.4	Valores	122
5.5	Servicios que ofrece SAS Empresarial de México, S.A. de C.V.	123
5.6	Organigrama de SAS Empresarial de México, S.A. de C.V.	125
5.7	Mercados que atiende	125
5.7.1	Algunos clientes atendidos por SAS Empresarial de México, S.A. de C.V.	126
5.8	Problemática de la empresa	126
5.9	Propuesta del Manual de Descripción de Puestos	127
	Conclusiones	136
	Bibliografía	137

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El carecer de un Manual de Descripción de Puestos limita la eficiencia y el desarrollo del trabajo en una empresa de outsourcing.

OBJETIVO

Desarrollo del Manual de Descripción de Puestos para eficientar el desarrollo de trabajo.

HIPÓTESIS

Si se desarrolla e implementa un Manual de Descripción de Puestos, entonces se eficientaría el desarrollo del trabajo de una empresa de outsourcing.

INTRODUCCIÓN

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica y primordial de gestión y dirección de recursos humanos y también de gestión y dirección empresarial, sin importar cuáles sean los fines de la empresa, el número de miembros que la constituyen o su cualificación, ni el nivel de sofisticación tecnológica.

La intención que enmarca este proyecto de tesis, es la elaboración de un manual de descripción de puestos para el desarrollo del trabajo de una empresa Outsourcing. Ya que el carecer de un instrumento tan importante como este, las personas no saben que actividades deben realizar.

Conceptos de uso cotidiano como cambio, estrategia, turbulencia, cambio dinámico, calidad, etc., nos invitan a reconsiderar constantemente contenidos, formas, procesos, objetivos, relaciones y constituyentes, lo que conforma una nueva realidad a la que contribuye el análisis y descripción de puestos de trabajo, que como metodología y conjunto de técnicas que es, puede y ha de ser aprovechado en estos nuevos tiempos. Su utilización, antes uniforme y mecánica, requiere hoy mucha más individualización, pudiendo llegar a ser considerado como un conocimiento necesario, propio y específico en toda profesión. Pero veamos un poco más a detalle que es el Análisis y Descripción de puestos.

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin

embargo aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

En las empresas están preocupados por cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc., y, sin embargo se olvidan o dejan en un segundo plano la base de todos estos procesos: El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

Antes de comentar brevemente la utilidad de esta herramienta, me gustaría hacer una reflexión sobre las siguientes cuestiones:

¿Cuántas veces hemos visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben, cuales son exactamente sus tareas y sus funciones?,
¿Cuántas veces hemos seleccionado a un determinado candidato para cubrir un puesto en una organización y nos damos cuenta de que esa persona no era la idónea?, ¿Cuántas veces nos hemos preguntado por nuestra situación o, el lugar que ocupamos en nuestra empresa?,
¿Cuántas veces nos hemos dado cuenta de que nuestros valores chocan con la cultura de nuestra organización?, ¿Cuántas veces nos hemos planteado si tenemos autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones?, son demasiadas las veces que nos encontramos ante tales cuestiones y las respuestas a todas ellas están en el Análisis y Descripción de Puestos.

Con estos ejemplos se pretende poner de relieve la importancia que tiene este sistema y las repercusiones que a largo plazo puede tener para una organización el ignorarlo o, en su caso, no otorgarle dicha importancia.

Todo empresario, todo directivo y todo departamento de Recursos Humanos debería promover, desarrollar e implantar un sistema de Análisis y Descripción de Puestos, y entre sus funciones debería destacar

la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

La organización debe desarrollar e implementar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización.

El establecimiento de Análisis y Descripción de Puestos sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de la organización.

El título de la siguiente tesis profesional es “Desarrollo e Implementación de un Manual de Descripción de Puestos para eficientar el desarrollo del trabajo en una empresa de Outsourcing”, en forma breve comentaré el concepto de Outsourcing: es el proceso que consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo. Dentro de esta tesis se comenta el un marco teórico, Análisis y Descripción de Puestos, Reclutamiento y Selección. Para finalizar se presenta un caso práctico de una Manual de Descripción de Puestos en un Outsourcing.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración de Recursos Humanos

Denominación, Concepto y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Cuanto mejor funcionen las organizaciones, más fácilmente podrán afrontar nuestra sociedad los desafíos y las oportunidades de un mundo en permanente cambio. Por lo tanto, el desafío central de nuestra época ha llegado a ser el mejoramiento de nuestras organizaciones tanto privadas como públicas.

A medida que los desafíos de la sociedad han aumentado su complejidad, las organizaciones han respondido con un mayor perfeccionamiento. Uno de los campos de avance fue el de la administración de recursos humanos, cuyo propósito es mejorar la eficiencia de éstos en los organismos sociales. En la práctica, esta finalidad exige que el personal contribuya al mejoramiento de las organizaciones.

1.1.1 Denominación de Administración de Recursos Humanos

La administración de personal presenta diversas modalidades en cuanto a su denominación, ya que no existe unidad de criterio al respecto, entre los administradores. Esta situación produce una variedad de denominaciones que en ocasiones han acarreado confusiones teóricas y prácticas. Las más usuales son las siguientes:

- Manejo de personal
- Relaciones industriales
- Relaciones laborales
- Relaciones humanas en el trabajo
- Administración de personal
- Administración de recursos humanos

Para muchos autores tales denominaciones son sinónimos, sin embargo, si son realmente analizadas se advertirá que muchas de esas denominaciones difieren entre sí no sólo en la forma, sino en el contenido y alcance que ellas denotan.

No es lo mismo relaciones industriales que relaciones laborales. La primera denota todas las relaciones que puedan surgir como motivo del empleo. La segunda sólo se circunscribe a asuntos laborales, de orden jurídico; el término relaciones industriales sería inadecuado para designar las fases y acciones de la política de personal público.

La denominación relaciones humanas en el trabajo no sería correcta ya que denota la conducta del empleado o funcionario en sus relaciones interpersonales, ya sea dentro de los lugares de trabajo, o fuera de ellos.

Los términos administración de personal o administración de recursos humanos representan las denominaciones más adecuadas, ya que abarcan todas las acciones, procesos y técnicas propias de la función de personal.

1.1.2 Concepto de Administración de Recursos Humanos

Ahora se pasara a definir la administración de personal (recursos humanos), para determinar su campo de acción dentro de cualquier quehacer de la administración.

Víctor M. Rodríguez la conceptúa como:

“Un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.”

Según Byars y Rue la administración de personal:

“Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: Determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actúa como un enlace con los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar.”

E.B. Flippo comenta:

“Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa.”

Joaquín Rodríguez Valencia:

“Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal.”

1.1.3 Objetivo de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de recursos humanos tiene como objetivo principal: “Proporcionar capacidades humanas requeridas por la organización”.

Proceso de Administración de recursos humanos

- 1) Proceso Empleo: Reclutamiento y selección, contratación, inducción y despido.
- 2) Compensación: Sueldos y salarios, nóminas y servicios.
- 3) Relaciones laborales y sindicatos: Contrato individual y colectivo, relaciones laborales y sindicatos.
- 4) Comportamiento: Motivación, actividades sociales y deportivas.
- 5) Desarrollo: Entrenamiento, capacitación, adiestramiento y planeación.

1.1.4 Modelo de Administración de Personal para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

Éste modelo estudia la manera en que las diversas funciones genéricas de los recursos humanos (dotación de personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, y recompensas) afectan el

rendimiento organizacional; la variable de éste modelo es la conducta. Éste conjunto de tareas administrativas afectarán el desempeño tanto a nivel individual como colectivo.

Las funciones que se muestran en la figura parecen relativamente simples en cuanto a su explicación y comprensión, pero en la práctica resultan difíciles de ejecutar, porque las personas se comportan de manera impredecible. Cada una de ellas ingresa a la empresa con distintos niveles de calificación y facilidad para aprender nuevas tareas, son distintas las recompensas que tratan de obtener de la organización, y el conjunto de experiencias vitales que determinan cómo generan retroalimentación y cómo la aceptan. El desafío de la empresa consiste en lograr un ambiente que impulse las inclinaciones positivas de su personal y facilite lazos estrechos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.

La siguiente figura muestra el modelo.

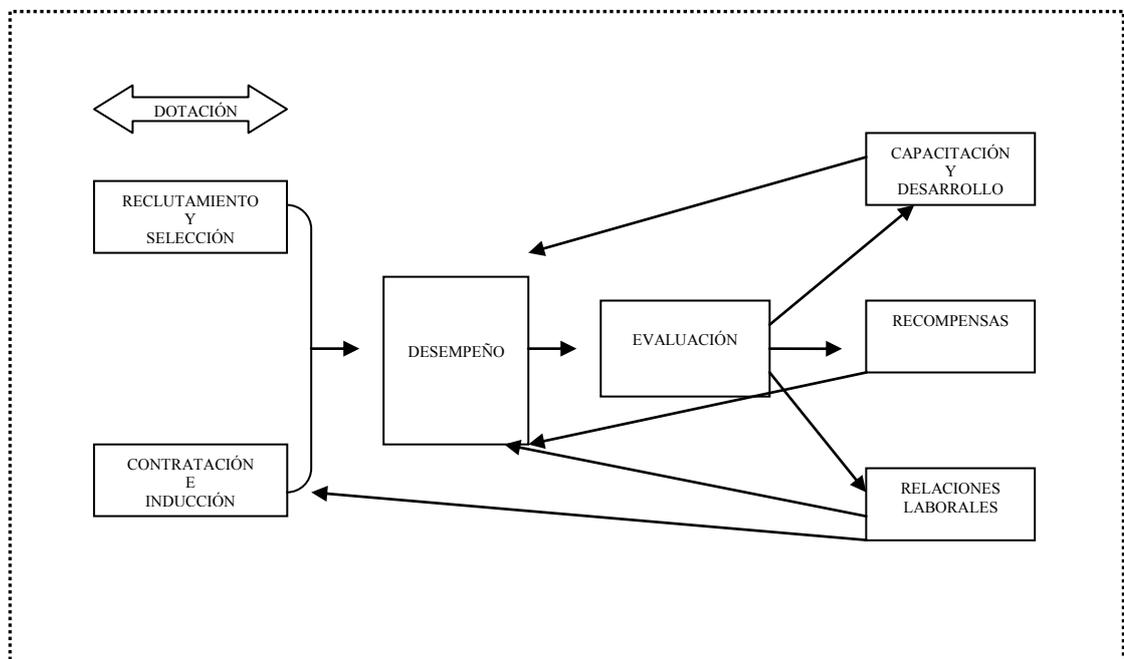


Figura 1. Modelo de administración de personal para las PYMES.

Fuente: RODRÍGUEZ VALENCIA , JOAQUÍN, Administración Moderna de Personal, p. 13.

1.2 Origen y Desarrollo Histórico del Análisis y Descripción de Puestos

1.2.1 Primeras Referencias al Análisis y Descripción de Puestos

“En oriente existen interesantes referencias acerca de cómo intentaban resolver este problema en el pasado. DuBois (1970), a propósito de la historia de los tests psicológicos, 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 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.

En Occidente también tenemos referencias no menos interesantes. Pensadores de la talla de Sócrates o Platón lo hicieron objeto de su reflexión a propósito de la descripción del Estado ideal. 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. En el 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 eficiencia posible y que estas diferencias deben ser apoyadas y fomentadas por el propio estado.

Platón argumentaba de un modo similar a propósito de la República, aunque no sabemos muy bien si estaba hablando del Estado, de la sociedad o de la personalidad individual.

De la “L’Encyclopedie” a “Principles of Scientific Management”

Cuando en 1747 se le pidió a Diderot, uno de los grandes enciclopedistas franceses, que tradujera al francés la “Chamber’s Encyclopedia”, observó unas grandes deficiencias, particularmente en todo lo relacionado con actividades comerciales, artísticas y artesanales. Para subsanar estas deficiencias, Diderot puso en marcha todo un proyecto de investigación que permitió reunir información fiable y exacta acerca de muy diversas actividades y que fue la base para establecer un exhaustivo índice de entradas en su enciclopedia.

Éste empeño supuso, según Primoff y Fine (1988), un verdadero proyecto de análisis de puestos a gran escala, incluyeron el envío de “analistas” debidamente entrenados a numerosas tiendas, establecimientos y factorías distribuidas por todo el país.

Durante el siglo XIX, la Civil Service Reform League, creada en Estado Unidos durante el mandato del presidente Lincoln para tratar de poner fin a los bajísimos niveles de productividad, promovió exámenes para acceder a algunos puestos de trabajo. Para ello necesitaban medir las capacidades y habilidades más importantes, lo que consiguieron a base de reunir información sobre las actividades a realizar por medio de la observación, entrevistas y correspondencia postal con supervisores y expertos diversos. Apoyándose en el análisis de casos realizados por toda una cuadrilla de trabajadores dependientes del mismo jefe, se pusieron en marcha medidas que consiguieron resultados espectaculares.

En este contexto surgió la figura de Frederic W. Taylor. Este ingeniero con una amplia experiencia de mecánico inició sus investigaciones sobre cómo elevar la productividad estableciendo numerosas mediciones de tiempos y movimientos necesarios para llevar a cabo procesos productivos mínimos.

Taylor también tomaba en cuenta el entorno en que se desarrollaba el trabajo, de modo que podríamos decir que su atención se dirigía por igual a los métodos de trabajo, a las conductas de los trabajadores y el ambiente físico en que se desarrollaba todo el proceso, incluyendo los utensilios de producción. Además, puesto que el trabajo humano estaría diseñado y calculado científicamente, la fuerza de trabajo debería ser seleccionada, entrenada, formada y desarrollada según métodos científicos.

La incorporación de psicólogos investigadores a las actividades de análisis de puestos y/o tareas ha supuesto un salto cualitativo, uno de los primeros fue H. Munsterberg (1913) quien utilizó sistemáticamente el análisis de puestos para elaborar, primero, y estimar su validez, después de los tests psicotécnicos que entonces empezaban a surgir”¹.

1.2.2 Las Aportaciones Realizadas en Estados Unidos

“El período de la I y la II Guerras Mundiales

En este período diversos investigadores (Bingham, Scott, Baruch, Mann, Clothier, Watson, Viteles,...) e instituciones (Instituto Research Council,...) llevaron a cabo tareas singulares y originales para incrementar la eficacia militar y muchas de sus acciones se apoyaban en el análisis de puestos de trabajo.

¹ ROIG IBAÑEZ, JOSÉ, El Estudio de los Puestos de Trabajo, pp. 81 - 83.

Lo veremos de modo sintético y por orden cronológico algunas de las aportaciones más significativas:

- 1915: Bingham organizó el primer departamento de Psicología Aplicada en el seno del Instituto Carnegie de Tecnología.
- Durante la I Guerra Mundial, Bingham cofundó el Comité de Clasificación para el Ministerio de Guerra estadounidense. Allí desarrolló toda una metodología de análisis de puestos con fines de gestión de personal.
- Después de la guerra, Bingham retornó al Instituto Carnegie donde puso en marcha diversos proyectos para desarrollar el análisis de puestos con fines de orientación vocacional, diseño de currícula, delimitación de calificaciones, patrones básicos de carreras profesionales y líneas de promocionabilidad.
- 1916: Scott fundó 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 sólo dimensiones de personalidad. Cuando la escala que elaboró fue adaptada al mundo militar durante la I Guerra Mundial, incluía los siguientes cuatro componentes básicos:

- 1) Cualidades físicas
- 2) Lealtad
- 3) Liderazgo
- 4) Inteligencia y valor para el servicio.

La evaluación de estas características se llevaba a cabo por medio de un jefe de área o empleados evaluadores.

- Watson desarrolló 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 guerra, Clothier y Scott introdujeron los sistemas de análisis de puestos en el mundo de la industria, de los negocios y en 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 formó parte de una Comisión Especial del Congreso de los Estados Unidos creada con fines de reclasificación de salarios: Baruch diseñó un proyecto que implicaba el estudio de 104.000 posiciones (puestos de trabajo) mediante un cuestionario elaborado al efecto y que recogía una descripción libre y abierta de los deberes del puesto de trabajo. A partir de los resultados se elaboró un sistema de categorías y grados lógicos que constituyó 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, desarrolló 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 creó el Comité de Desempleo para tratar de solventar los efectos de empleo derivados de crisis de 1929: Se trataba de elaborar especificaciones que permiten 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 National Research Council que, para ayuda de un proyecto de análisis de puestos de la mano de Viteles. Este revisó y utilizó listas de competencias desarrolladas por otros autores. Cada competencia debía recibir una puntuación. Viteles ideó una forma resumida de información que denominó < Job psychograph > en donde 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 calificación profesional del trabajador.

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:

- a) El desarrollo del Diccionario de títulos ocupacionales, que trata de definir, lo más claramente posible, todos los puestos de trabajos en 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 diccionario de títulos ocupacionales permitía establecer puestos homogéneos.

- b) 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.
- c) La recopilación sistemática de requerimientos características del trabajador como una parte integral del procedimiento de análisis de puestos de modo que las dimensiones del comportamiento pudieran ser relacionadas con los requerimientos del puesto.
- d) La aceptación del análisis de puestos por la industria como la más poderosa herramienta de planificación representada por las tablas de control.
- e) La adopción masiva tanto por la administración como por la industria del análisis de puestos como base para la administración de sueldos y salarios (Primoff y Fine, 1988)².

1.2.3 Aportaciones de la Segunda Mitad del Siglo XX

“Concluida la II 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 tiempos 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 retributivas.

² ROIG IBAÑEZ, JOSÉ, El Estudio de los Puestos de Trabajo, pp. 83 - 85.

También surge una notable diversidad de técnicas de recogida de datos que, si bien han sido originadas en muchos casos durante la II Guerra Mundial, han experimentado un considerable auge en las décadas siguientes”³.

1.3 Fundamentación Legal del Análisis y Descripción de Puestos

El análisis de puesto cumple con la obligación legal, que existe al estipular las condiciones de trabajo por escrito.

El artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo dice:

El escrito en que constan las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV. El lugar o los lugares donde deba presentarse el trabajo.
- V. La duración de la jornada
- VI. La forma y el monto del salario.
- VII. El día y el lugar de pago del salario.
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo que dispuesto en esta Ley; y
- IX. Otras condiciones de trabajo, tales como los días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

³ ROIG IBAÑEZ, JOSÉ, El Estudio de los Puestos de Trabajo, p. 86.

Por otro lado el artículo 47 de la Ley Federal de Trabajo dice que:

“Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón: fracc. XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado”.

Puede despedirse al empleado ejerciendo sus derechos, respecto a las actividades y las condiciones descritas en este documento llamado análisis de puestos.

Haciendo un estudio de las obligaciones del trabajador, aparece también el artículo 134 de la Ley Federal de Trabajo que dice:

Son obligaciones de los trabajadores: fracc. IV: Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiado en forma tiempo y lugar convenidos;

De nuevo se aprecia, en esta disposición que el trabajador está obligado a cumplir en la forma, tiempo y lugar convenidos según lo indica la descripción de puestos.

1.4 Conceptos Básicos del Análisis y Descripción de Puestos

Antes de entrar a materia, se proporcionaran una serie de conceptos, para poder entender sobre el tema y saber diferenciar los mismos.

- 1.4.1 Puesto: Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que forman una unidad de trabajo, específica e impersonal.
- 1.4.2 Posición: Es el conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas.
- 1.4.3 Ocupación: Grupo de trabajos que se realizan en puestos que tienen ciertas características comunes.
- 1.4.4 Tarea: Cuota de trabajo que debe cubrirse en un lapso determinado.
- 1.4.5 Categoría: Nivel que corresponde a un puesto en la jerarquización general de los demás puestos que existen en la empresa, fábrica, división, etc.
- 1.4.6 Función: Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica
- 1.4.7 Cargo: Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.
- 1.4.8 Atribución: Son las actividades individualizadas, ejecutadas por un ocupante del cargo. Generalmente, se refiere a cargos que comprenden actividades más diferenciadas, como los cargos de funcionarios por contrato/mes o funcionarios.

1.5 Quiénes Intervienen en el Proceso de Análisis y Descripción de Puestos

En un Análisis y Descripción de Puestos suelen intervenir los cuatro actores siguientes: El analista, el titular del puesto, el responsable jerárquico inmediato y el departamento de organización (y/o de personal, de recursos humanos etc.).

- 1) *“El analista interviene como técnico y experto en análisis y descripción: Aporta conocimientos específicos, metodología, rigor, precisión y credibilidad a todo el proceso. Su papel es fundamental y el producto de su trabajo debe ser cuantitativa y cualitativamente diferente del que hubiera realizado el propio trabajador o el supervisor.*

- 2) *El titular del puesto aporta conocimiento sobre el contenido del puesto: Su aportación es crítica si no contamos con otra fuente alternativa de información. La información que aporta suele ser asistemática, desordenada, pero deberá ser el analista quien la estructure de tal forma que se ajuste al protocolo diseñado.*

Es bastante frecuente que cada titular redacte él mismo la descripción del puesto que ocupa, apoyándose de algún manual de instrucciones y ejemplos diversos. Cuando esto ocurre, el titular presenta su proyecto de descripción a su responsable directo con quien discutirá y ajustará la descripción de cara a su convaloración definitiva.

- 3) *El responsable jerárquico inmediato: Es quien ha de sancionar formalmente que el contenido del puesto que figura en la descripción se corresponde estrictamente con la realidad. No se trata de valorar lo adecuado o inadecuado de cada tarea, de cada objetivo, de cada recursos utilizado en el desempeño del puesto, sino de garantizar que lo que se recoge en e el protocolo de descripción es fiel reflejo de la realidad presente. Para conseguir este objetivo se basa tanto en el conocimiento que él tiene de los puestos de trabajo de su departamento como en un diálogo constructivo y aclaratorio con el titular del puesto, a fin de introducir*

tantas cuantas modificaciones fueren necesarias para garantizar el cumplimiento de aquel objetivo.

- 4) *El departamento de organización y/o de recursos humanos*: Es quien asume la máxima responsabilidad de todo el proceso en nombre de la dirección de la empresa. Decide sobre la conveniencia, oportunidad, costo, metodología, etc., de poner en marcha el proceso de Análisis y Descripción de Puestos (ADP). Asume directamente la coordinación del proyecto, provee los recursos necesarios y supervisa todo el proceso en sus diversos aspectos: Técnico, organizativo, político, económico y de interferencia en la vida organizacional.

En la práctica habitual, quien recoge la información suele ser una persona (analista, titular del puesto, grupo de expertos,..) pero existen casos en que se han utilizado otras alternativas: Cámaras de filmación, mecanismos de registros fisiológicos, dispositivos especiales para registro de movimientos de tres dimensiones, etc⁴..

1.6 Concepto de Manual

Duhalt Graus Miguel A. lo conceptúa como:

“Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo. Es un instrumento importante de administración, puesto que los manuales persiguen la

⁴ FERNÁNDEZ RÍOS, MANUEL, Valoración de Puestos de Trabajo, pp. 43 y 44.

mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.”

1.6.1 Tipos de Manuales

Los autores hacen diferentes clasificaciones de los manuales, a los que designan con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

“La primera clasificación se refiere al contenido del manual y se desprende del propio concepto de manual que se ha dado. Así habrá manuales de:

- a) Historia de la empresa.
- b) Organización de la empresa.
- c) Políticas de la empresa.
- d) Procedimientos de la empresa.
- e) Contenido múltiple, que trae dos o más de estos temas.

La segunda clasificación atiende a la función específica o área de actividad de que trata el manual. Puede haber manuales de:

- a) Ventas
- b) Producción
- c) Finanzas
- d) Personal
- e) Otras funciones
- f) Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas.

1.6.1.1 Manuales de Historia de la Empresa

George R. Ferry dice, sobre los manuales de historia, lo siguiente: “Muchos patronos sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimiento, logros, administración actual y posición actual. Esto le da al empleado una visión introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado”.

El manual de historia de la empresa no solo esta destinado al personal de la misma, sino que generalmente tiene aplicación como manual de relaciones públicas, destinado a proyectar una buena imagen de la empresa en las personas ajenas a la misma, pero que tienen contacto con ellas, con proveedores, banqueros, prensa, etcétera, o en el público en general.

1.6.1.2 Manuales de Organización

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etcétera.

1.6.1.3 Manuales de Políticas

También llamados de normas. George A. Terry dice: Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. El conocer las políticas de

una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etcétera, o uno sobre manual de políticas generales.

1.6.1.4 Manuales de Procedimientos

También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de trámites y métodos de trabajo. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

1.6.1.5 Manuales de Contenido Múltiple

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manual.

1.6.1.6. Manuales de Puestos

El manual de puesto o manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no sólo contiene la descripción de las labores, sino que explica cómo deben ejecutarse, es un

manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

1.6.1.7 Manuales de Técnicas

Trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

1.6.1.8 Manuales de Ventas

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Y de un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de la fuerza de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

1.6.1.9 Manuales de Finanzas

Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

1.6.1.10 Manuales de Personal

También llamado manual de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual del empleado, manual de empleo.

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: Reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

1.6.1.11 Manuales de otras Funciones

Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan otras áreas de actividad, o funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos, dependiendo de su importancia de la naturaleza de la empresa de que se trate. En una empresa comercial la función de compras tendría más importancia que en una oficina de prestación de servicios profesionales y en una empresa de transporte la de mantenimiento sería un área básica.

Esto ha creado la necesidad de que se elaboren manuales que cubran estas otras áreas de actividad, que pueden adoptar la forma de manuales de políticas y procedimientos, como en los casos de manejo de correspondencia, etc.

1.6.1.12 Manuales Generales

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de éste tenemos a los manuales siguientes: Manual general de organización, manual general de procedimientos y manual general de políticas”⁵.

⁵ RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN, Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, pp. 55-66

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE PUESTOS

2.1 Concepto de Análisis de Puestos

El autor mexicano A. Reyes Ponce nos dice:

“La técnica conocida con el nombre de análisis de puestos, responde a una urgente necesidad de las empresas; para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.”

Sánchez Barriga conceptúa el análisis de puestos como:

“El proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos de condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente.”

Rafael J. Hernández dice:

“Método de estudio que va de lo compuesto a lo sencillo, para lo cual se compone cada puesto en sus partes integrantes básicas, como: Operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de trabajo.”

Se puede decir a grandes rasgos, que el análisis de puestos determina la información relacionada con la naturaleza del puesto.

2.2 Objetivo, Necesidad y Técnicas del Análisis de Puestos

2.2.1 Objetivos del Análisis de Puestos

Esta técnica sigue un procedimiento, clasificando las actividades en grupos homogéneos y delimitando sus fronteras, calcula y propone conocimientos, habilidades, responsabilidades, etc., necesarias para alcanzar el objetivo operacional del mismo, de tal manera, que si no se observan esos resultados asignados de la investigación, será difícil lograr los objetivos organizacionales.

Este análisis tiene por objetivo explicar:

- El propósito del puesto y sus tareas regulares.
- Los requisitos para ocupar el puesto, el alcance de las responsabilidades y las condiciones ambientales, incluyendo los riesgos en los que se desempeña el puesto.

Estos puntos permiten:

- Evaluar el puesto, y si se desea o necesita, preparar la correspondiente descripción del mismo.
- Obtener las especificaciones del puesto a objeto de contar con elementos de referencia para contratar personal.

2.2.2 Necesidad del Análisis de Puestos

De acuerdo con las características tan especiales que toda organización tiene, se ha observado que la técnica del análisis de puestos es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona adecuada como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación. Es por esto que la clasificación que hacen autores como Barajas Medina, es amplia y detallada; sin embargo, en este trabajo se observarán como todo un integrado, puesto que la interrelación que existe entre ellas así lo permite. “La clasificación es la siguiente:

1. Necesidad legal
2. Necesidad social
3. Necesidad de productividad

2.2.2.1 Necesidad Legal

La necesidad legal refiere a que en toda relación de trabajo existen dos partes: Por un lado, la organización (patrón) y por el otro el trabajador. Dicho de otra forma, los medios de trabajo y la fuerza de trabajo.

Para prevenir conflictos en las relaciones de trabajo es necesario ver dicha relación esté bien aclarada en documentos y que dichos documentos se basen en la “Ley Federal del Trabajo”. Es así que en el Artículo 25 fracción III se establece: “Se debe tener un escrito en el cual se especifique el servicio o servicios que deberán prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible”.

Con el Artículo 25 fracción III de la Ley Federal de Trabajo, se están protegiendo tanto los intereses de la empresa, como el de los trabajadores.

Por otra parte, el Artículo 47 fracción XI de la Ley Federal de Trabajo establece que:

“El patrón puede rescindir el contrato de trabajo sin incurrir a responsabilidad, si el trabajador desobedece al patrón sin causa justificada siempre que se trate del trabajo contratado”.

Este artículo tiene como objetivo proteger los intereses de la empresa.

En el Artículo 134 fracción IV de la Ley Federal de Trabajo, se establece que: “Es obligación de los trabajadores ejercitar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en forma, tiempo y lugar convenidos”.

Como se puede observar, estos artículos son los que sustentan las bases para la técnica de análisis de puestos, y cada uno de ellos hace referencia tanto a las tareas a desempeñar, como al tiempo y lugar donde se deben realizar, al igual que a la eficiencia con que se desempeñará el trabajo en un puesto determinado.

Por lo tanto, toda organización debe aplicar esta técnica para cumplir con las exigencias legales y así dar forma a una base reguladora entre contratante y contratado.

La relación que tiene el Artículo 153 de la Ley Federal de Trabajo con el análisis de puestos es, que por medio de éste se hace una detección de necesidades de capacitación y así es posible aplicar la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo requerido por el personal en la organización.

2.2.2.2 Necesidad Social

Se dice que el análisis de puestos es una necesidad social, cuando se refiere a que en toda organización las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma. Esto se debe a que por lo menos la tercera parte del día el individuo la pasa dentro de la organización, lo que hace que el convivir con otras personas se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o a las del grupo social en el club.

Cabe mencionar que en toda organización se pueden observar dos tipos de grupos: Los informales y los formales.

Los grupos informales se crean en forma espontánea, esto es, a partir de interés afines entre los individuos, siendo muy común que las actividades que llevan a cabo sean de tipo social como: Excursiones, fiestas, comidas, intercambio de ideas, entre otras.

Las normas y las reglas que los rigen son dictadas por el mismo grupo.

Los grupos formales están determinados para la organización y los constituyen cada uno de los departamentos existentes en la misma. Para formar parte de estos grupos, la empresa establece ciertos requisitos (edad, sexo, nivel académico, experiencia y presencian, entre otros), que deben ser cubiertos por la persona para que ésta se integre y desempeñe las actividades estipuladas bajo las normas y políticas vigentes.

Por otro lado, toda persona ocupa un determinado lugar dentro de la empresa, el cual está señalado en el organigrama y se le denomina nivel jerárquico. Este nivel jerárquico marca la situación de los puestos dentro de la organización y, por ende, la del ocupante del puesto.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores es que se dice que el análisis de puestos es una necesidad social, puesto que por medio de esta técnica, independientemente de otras, se determinan las características óptimas de la persona que ocupará el puesto.

2.2.2.3 Necesidad de Productividad

Es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante, por tal motivo es preocupación de los altos directivos, contar con los recursos humanos capaces para desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. Sin embargo, la mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van a ser motivadas a otro, o bien, las que requieren de éste para desempeñar sus tareas de una manera eficiente.

Una ventaja para toda organización al contar con el análisis de todos los puestos, es garantizar el conocimiento de los requisitos necesarios (óptimos) para ocupar cada uno de ellos, y así colocar al hombre adecuado (independientemente del nivel jerárquico).

Además, por medio de la capacitación periódica evitará pérdidas económicas en materiales, equipo de trabajo y maquinaria; esto es aparte del mejor desempeño del trabajador. Con respecto al individuo, estará en el puesto adecuado donde encausará su capacidad y habilidad en el trabajo que le agrade, realizándolo con eficiencia”¹.

¹ GAMA BERNAL, ELBA, Bases para el Análisis de Puestos, pp. 46-56.

2.3 Importancia del Análisis de Puestos

En este apartado se intenta razonar por qué es necesario que las organizaciones analicen sus puestos de trabajo. Frecuentemente se alude a la conveniencia de que el departamento de recursos humanos posea un amplio bagaje de información relativa a los diferentes puestos de trabajo que les permita la ejecución de los procesos típicos de la función. Pero es importante que este bagaje, a partir de su análisis y posterior uso, permita incrementar la efectividad de las decisiones referentes a los procesos de gestión de recursos humanos, con miras naturalmente al incremento de la eficiencia global, porque los diferentes puestos se encuentran en relación directa con la productividad de cada organización. Si los puestos se diseñan bien, y se desempeñan de forma adecuada, la organización se encuentra en vías de lograr sus objetivos.

Sin embargo, esta utilidad no sólo está orientada al responsable de recursos humanos, sino que también beneficia a los responsables de las unidades de líneas y a los propios empleados, como se tendrá ocasión de comprobar unas líneas más abajo y de visionar.

2.4 Ventajas y Limitaciones del Análisis de Puestos

Ventajas del Análisis de Puestos: Ya que esta técnica es muy importante, representa las siguientes ventajas:

- a) "Para la organización:
 - Documento que indica los aspectos de inicio en el diseño y el análisis de la estructura organizacional de la empresa.
 - Permite establecer los niveles jerárquicos, con su respectiva responsabilidad y autoridad.
 - Permite establecer la coordinación correspondiente.

- Representa la información básica, para establecer relaciones laborales con el sindicato.

b) Para el trabajador:

- Representa un medio ilustrativo de las tareas que debe desarrollar, cómo desarrollar y para qué las hace; le indica sus responsabilidades por tarea, guiándolo hacia el logro de los objetivos del puesto.
- Un instrumento de revisión, porque permite el análisis de puestos del trabajador comprobando que sus tareas están bien realizadas; determinando errores y aciertos logrados.

c) Para el departamento de recursos humanos:

- Es una guía insustituible para el reclutamiento y selección de personal, porque en él se describen las actividades y los requerimientos del puesto a reunir por un candidato.
- Documento para practicar la investigación de la detección de necesidades de capacitación.
- Medio de información, ya que proporciona datos para la valuación de puesto.
- Medio para implantar políticas, programas de calificación de méritos, de ascensos y promociones.

d) Para los supervisores:

- Documento para indicar las actividades, y permitir la distribución razonable de éste y ubicar a cada trabajador en el puesto que le corresponde.
- A través del análisis de puesto, el supervisor puede controlar a sus subordinados desde el punto de producción, responsabilidad y eficiencia.
- Facilitar la sustitución correcta de un trabajador en casos eventuales.

- Documento que ampara a los jefes, ante cualquier situación imprevista y a renuncias inesperadas².

Limitaciones del Análisis de Puestos

Con mucha frecuencia en muchas organizaciones el detalle extremo de las tareas, incluido el análisis de puestos y en los manuales de la organización.

“Si bien, Weber, en su tratamiento de la autocracia (poder desde el escritorio) asignaba a ésta el papel de aumentar la racionalidad y la eficiencia, en la práctica se ha desvirtuado el ejercicio de la misma. En muchas ocasiones el término “burocracia” adquiere un matiz despectivo por los aspectos disfuncionales de la misma. Es necesario aclarar: La burocracia se presenta tanto en el sector público como en el privado.

Con cierta frecuencia, se ha caído en una patología burocrática (es decir, en una enfermedad de la empresa u organización en donde existe un desplazamiento de los objetivos). Ya no importa cumplir aquellos, sino lo trascendente es el procedimiento o trámite. Surge así el “virtuoso” del papeleo. Mucho tiempo y esfuerzo se emplea en efectuar los procedimientos. No es raro escuchar el estribillo “Eso a mí no me toca”, exclamado por un trabajador ante la demanda de su intervención para solucionar un problema. Es conocido el caso de cuadrillas de trabajadores inactivas porque faltó uno de los integrantes: Nadie puede suplir esa falta. En ocasiones, los sindicatos insisten en el apego estricto de los trabajadores a las descripciones de puestos. Se favorece, así, la implantación de una estructura mecanicista.

² RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN, Administración Moderna de Personal, pp. 165 y 166.

Además, como anteriormente se mencionó, se acostumbra elaborar el análisis tradicional de puesto tomando como base la entrevista realizada a un trabajador y/u observando sus acciones. Con frecuencia, el análisis de puestos en un departamento de la empresa no necesariamente refleja el mismo puesto en otro departamento de la misma.

Por otro lado, con frecuencia se pasan por alto, como elementos importantes de un trabajo, comportamientos indispensables hoy día”³.

2.5 Razones para realizar un Análisis de Puestos

Los datos que provienen del análisis de puesto pueden influir en casi todos los aspectos de la administración de recursos humanos. Un uso importante de los datos del análisis de puesto se encuentra en área de la planeación de recursos humanos. Cada puesto requiere diferentes niveles de conocimientos, habilidades y capacidades. Obviamente, la planeación de recursos humanos eficaz debe tomar en cuenta estos requisitos del puesto.

- “Reclutamiento y Selección

Todas las áreas de reclutamiento y selección serían un desorden si el reclutador no conociera las competencias necesarias para desempeñar los diversos puestos. Si careciera de descripciones y especificaciones de puesto actualizadas, una empresa tendría que reclutar y seleccionar empleados sin tener instrucciones claras, esta práctica podría tener consecuencias desastrosas. Una práctica de este tipo es muy rara cuando las empresas adquieren materias primas, provisiones o equipo. Ciertamente, la misma lógica se debe

³ ARIAS GALICIA, FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, p. 394.

aplicar al reclutar y seleccionar el activo más valioso de una empresa.

- **Capacitación y Desarrollo**

La información de la especificación de puesto es útil para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Si la especificación sugiere que el puesto requiere conocimientos, habilidades o capacidades particulares y la persona que ocupa el puesto no posee todas las competencias requeridas, la capacitación y el desarrollo probablemente estarán indicados y deberán estar orientados a ayudar a los trabajadores a desempeñar las tareas especificadas en sus descripciones de empleo actuales o a prepararlos para asumir mayores responsabilidades. Con respecto a la evaluación del desempeño, los empleados deben de ser evaluados en cuanto al desempeño de los deberes especificados en sus descripciones de puesto y al logro de cualquier meta específica que se haya establecido. Un gerente que evalúa a un empleado en factores no predeterminados con claridad, queda expuesto a acusaciones de discriminación.

- **Compensación y prestaciones**

En el área de compensaciones, es útil conocer el valor relativo de un puesto en particular para la empresa antes de asignarle un valor en dinero. Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean sus deberes y responsabilidades, mayor valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren más conocimientos, habilidades y capacidades deben tener un mayor valor para la empresa.

- Seguridad social y salud

La información que proviene del análisis de puesto también es valiosa para identificar aspectos de seguridad social y salud. Por ejemplo, los patrones deben avisar si un puesto es peligroso. La descripción y especificación del puesto debe reflejar esta condición. Además, en ciertos puestos peligrosos, los trabajadores pueden necesitar información específica sobre los riesgos que enfrentan para desempeñar su trabajo de manera segura.

- Relaciones laborales y con empleados

La información del análisis de puestos también es importante en las relaciones laborales y con empleados. Cuando los empleados son considerados para promoción, transferencia o descenso, la descripción del puesto proporciona un estándar para la evaluación y comparación de talentos. Sin importar si la empresa está sindicalizada o no, la información obtenida por medio del análisis de puesto produce con frecuencia decisiones de recursos.

- Consideraciones legales

Un análisis de puesto preparado adecuadamente, es particularmente importante para apoyar la legalidad de las prácticas de empleo. De hecho, la importancia del análisis de puesto está bien documentada en las directrices uniformes para los procedimientos de selección de empleados.

- Análisis de puestos para equipos

Con el diseño de equipos, no hay puestos limitados. En la actualidad, el trabajo de los departamentos y las áreas funcionales se organiza con frecuencia en equipos. Los miembros de estos equipos tienen una amplitud de habilidades

mucho mayor que las requeridas en puestos tradicionales. Otro aspecto que se agrega el análisis de puesto cuando se toman en consideración los equipos, es que el análisis de puesto puede determinar qué tan importante es para los empleados ser miembros del equipo y trabajar bien en situaciones de grupo. Entre otras características que se podrían descubrir por medio del análisis de puesto está la habilidad para trabajar en más de una actividad”⁴.

2.6 Tipos de Estructura del Análisis de Puestos

2.6.1 Tipos de Análisis de Puestos

Normalmente se puede distinguir seis tipos de Análisis de Puestos de Trabajo , en función de su finalidad:

- “El Análisis de los Puestos de Trabajo en Directivos

El Análisis de Puestos de Trabajo en Directivos queda completo teniendo en cuenta los cometidos técnico-profesionales y también los directivos. La indagación de los cometidos directivos tiene lugar separadamente de los técnicos-profesionales. Así mismo, la descripción se hace separadamente, mientras que algunas especificaciones son comunes a los dos tipos de cometidos. Las características de los puestos de directivos se pueden reagrupar en tres elementos que son:

- a) Número de subordinados.
- b) Nivel profesional de los subordinados.

⁴ R. WAYNE MONDY, Administración de Recursos Humanos, pp. 88 y 89.

- c) Cometidos directivos (previsión y programación, organización, mando y coordinación, valoración y control).
- El Análisis de los Puestos de la estructura teórica, formal y actual. Según el tipo de estructura, los métodos de Análisis de Puestos de Trabajo son diferentes:
 - El Análisis de Puestos de Trabajo de la estructura teórica se realiza cuando se constituyen en nuevas unidades organizativas (empresa, oficina, equipo) o sencillamente cuando en el ámbito de una unidad existente se constituyen nuevos puestos. El análisis se revela especialmente útil para fines organizativos, y para el reclutamiento y la selección, así como el adiestramiento del personal a contratar. Sin embargo, también puede realizarse en una empresa en la que ya había sido puesto en práctica un plan de análisis. El contenido del análisis no contiene los datos cuantitativos.
 - El Análisis de Puestos de Trabajo de los puestos de la estructura formal tiene lugar en situaciones análogas y con las mismas modalidades del de la estructura teórica, pero se toman ya en cuenta las personas que serán encargadas de los puestos.
 - El Análisis de Puestos de Trabajo de los puestos de la estructura actual es el más común, el más difundido. Se efectúa en una unidad organizativa existente, para puestos constituidos en la organización, recogiendo datos de personal que no se localice en adiestramiento, haciendo como una

fotografía de los puestos y de las tareas en un momento dado de la vida empresarial.

En la descripción de los cometidos se debe recoger la mayor cantidad posible de datos cuantitativos, los cuales dan un significado preciso a las operaciones singulares y a los cometidos y permiten interpretar exactamente el contenido de los puestos.

- El Análisis para fines de Dirección de Personal

El objeto del análisis se centra esencialmente sobre el cuarto elemento de la fórmula, esto es, sobre <<qué requiere la tarea>>. La indagación de los cometidos es sintética, no contiene muchos datos cuantitativos.

- El Análisis para fines de Organización

Si los fines del análisis son organizativos, el objetivo del análisis se halla centrado en el <<cómo>> y el <<por qué>>. En particular, asume importancia los datos cuantitativos y las modalidades operativas y de ejecución de cometidos.

- El Análisis para fines de Valoración de Tareas

Cuando el fin de los análisis es la valoración de tareas, el objeto se centra sobre las decisiones tomadas, sobre las consecuencias de estas decisiones y de los errores, o sea, sobre las responsabilidades, sobre las normas, la asistencia, y el control recibido. La descripción no es muy detallada en cuanto a las modalidades operativas, pero concurren muchos datos cuantitativos y es muy desarrollado el elemento de la fórmula <<qué requiere la tarea>>

- El Análisis Polivalente

El análisis polivalente desarrolla homogéneamente todos los elementos del análisis. Es el más preciso y el más profundo, permitiendo la utilización de sus resultados para todos los fines. Requiere una preparación más amplia y mayor experiencia en los encargados del análisis, más tiempo para la investigación, un estudio más cuidadoso del plan de análisis, una más cuidadosa preparación del ambiente”⁵.

2.6.2 Estructura del Análisis de Puestos

El Análisis de Puestos de Trabajo consta de tres grandes apartados:

- A. “IDENTIFICACIÓN: Es una delimitación completa y exacta del puesto de trabajo (misión, equipos y materiales que se utilizan, lugar físico de trabajo y posición jerárquica en la organización).
- B. DESCRIPCIÓN: Es el estudio detallado del trabajo o descomposición del mismo con el fin de conocer:

- ¿Qué hace la persona?

Esta parte de la descripción constituye una enumeración de las tareas que componen el trabajo, las cuales se pueden descomponer a su vez en operaciones.

Para responder a esta pregunta normalmente se considera tanto el aspecto físico como el aspecto psíquico, porque todo el

⁵ GIL IGNACIO, La Nueva Dirección en la empresa, pp. 43-45.

trabaja hasta el más sencillo, presenta una combinación de esfuerzos físicos y mentales.

- ¿Cómo lo hace?

Se trata describir los métodos utilizados por el plano físico (utilización de máquinas, herramientas, realización de ciertos movimientos, ritmo exigido, cantidad y precisión requerida, etc.) y el plano psicológico (necesidad de cálculo, aplicación de fórmulas, capacidad de previsión, de decisión, etc.).

- ¿Por qué o para qué lo hace?

A esta pregunta corresponden los motivos específicos de cada operación, la relación de cada operación con las razones de seguridad e higiene, etc..

C. ESPECIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS Y EXIGENCIAS

Esta parte del análisis tiene por objetivo determina las condiciones que rodean al trabajo, así como los rasgos y exigencias que acarrear su desempeño.

- Condiciones que rodean al trabajo:
 - Características del lugar donde se desarrolla.
 - Ritmo y duración de la jornada.
 - Calificación del trabajo en la empresa.
 - Tipo de procesos utilizados, grado de mecanización.
 - Riesgos de trabajo.

- Exigencias del puesto de trabajo:
 - Responsabilidad en materia de supervisión.
 - Conocimientos generales y profesionales.
 - Ejercicio de las facultades mentales.
 - Exigencias físicas⁶.

2.7 Identificación del Análisis de Puestos

La identificación como fase de análisis de puestos se utiliza para indicar los datos que individualizan la tarea, esto es, su denominación. Cualquiera que sea el método de investigación adoptó, cualquiera que sea la finalidad del plan, una vez definido el campo de aplicación, es necesario individualizar, o sea, identificar los puestos y tareas que constituyen el campo mismo.

Dependiendo del campo de aplicación, la estructura organizativa de la unidad interesada en el análisis, el número de personas adscritas al puesto y las tareas, la finalidad del plan, y el tiempo de que se dispone, pueden adoptarse diversos procedimientos de identificación.

- La forma más completa de proceder se basa en el supuesto de no conocer los puestos existentes en un determinado campo de aplicación. La base del procedimiento está constituida por la entrevista al directivo que se encuentra en el vértice de la unidad mayor del campo de aplicación.

Durante la entrevista se indica, mediante el organigrama que es redactado por el entrevistador, los puestos existentes en cada unidad organizativa y las respectivas relaciones jerárquicas. Al terminar la identificación se dispone de los organigramas de la

⁶ GIL IGNACIO, La Nueva Dirección de Personas en la empresa, pp. 45-48.

unidad comprendida de aplicación, de la relación de todos los puestos y de todas las tareas existentes, así como el número de personas adscritas a cada tarea y a cada puesto. El margen de error de éste procedimiento es limitado. Adoptando la precaución mencionada en caso de alguna duda se puede considerar irrelevante. Además, presenta la ventaja de ofrecer una confección sistemática de los organigramas, incluso para fines organizativos.

- Un procedimiento más sistemático, pero mucho más largo, costoso e incluso parcialmente inútil, consiste en investigar los cometidos de todos los empleados considerando a cada persona como un puesto y, sólo después de esta investigación, identificar los puestos, distribuyendo entre ellos a las personas. Este procedimiento es válido sólo cuando el campo de aplicación es limitado.
- Cuando los objetivos son particulares y el campo se define a base de criterios particulares, los procedimientos de identificación pueden ser diversos. Cuando se sigue el método de investigación por cuestionario, se distribuye a todos los empleados el mismo cuestionario y, después de la recopilación, se procede a identificar los puestos a base de descripciones. Si hay poco tiempo o interesan sólo algunas tareas, se puede partir de los conocimientos ya adquiridos, denominando abstractamente las tareas o escogiendo, siempre a base de los conocimientos adquiridos, las personas que desarrollan cometidos correspondientes a los previstos en la tarea ya definida.

Cualquier procedimiento que se siga es conveniente completarlo con la redacción de organigramas, de forma tal que

ponga en clara evidencia los puestos, su denominación y el número de personas adscritas.

Cuando se introduce un plan de valoración de puestos, es preferible construir una nueva terminología que elimine el pasado de los términos en cuanto que pueda ser causada de confusiones. Es necesario, por tanto, adoptar una nueva fórmula para denominar los puestos, que consisten en una descripción sintética de sus cometidos.

Para facilitar la sistematización y búsqueda del material relativo al análisis y para simplificar las comunicaciones cuando el campo de análisis comprende un cierto número de puestos, es necesario adoptar una codificación. La clasificación decimal y alfanumérica se han revelado como las más aptas. Permiten determinadas variaciones de los puestos sin que sea necesario variar la base de la codificación. Con la clasificación decimal, la unidad primaria es indicada por la primera cifra, su desarrollo por la segunda y así sucesivamente.

Se puede dar a cada grupo de cifras el significado de un nivel, o también se puede atribuir el primer grupo de cifras a las unidades organizativas principales del campo de aplicación y el segundo grupo a todos los puestos. La clasificación alfanumérica es particularmente válida cuando el campo de aplicación comprende todos los sectores de una empresa mediana o grande. Se usan las letras para indicar la unidad organizativa y los números para los puestos que constituyen unidades. Es compilado el uso de letras para los puestos.

Otras utilizaciones de la codificación son: Para familias de tareas, para categorías contractuales, para clases retributivas.

2.8 Métodos del Análisis de Puestos

Tradicionalmente, el análisis de puestos se ha realizado de diversas maneras porque difieren las necesidades y los recursos organizacionales para llevarlo a cabo. La selección de un método específico se debe basar en los propósitos para los cuales se usará la información (evaluación de puesto, incremento salarial, desarrollo, etc.), y en el enfoque que se más factible para una organización en particular. Se describirán los métodos más comunes de análisis de puesto.

1. “Cuestionarios”

Los cuestionarios son económicos y de uso rápido. El analista del puesto debe aplicar un cuestionario estructurado a los empleados, quienes identifican las tareas que realizan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una situación que disminuye la utilidad de éste método. Además, algunos empleados tienden a exagerar la importancia de sus tareas, sugiriendo que poseen más responsabilidades que las que tienen realmente.

El estudio del cuestionario se realiza considerando los siguientes elementos:

- a) Las características de los puestos a considerar.
- b) Los procedimientos de investigación
- c) Las características de los cuestionarios.
- d) El tratamiento posterior: El cuestionario sigue diverso tratamiento según que todos los datos sean utilizados directamente o que se proceda a la descripción y especificación sobre la ficha de análisis.

Observación

Al usar éste método de observación, el analista visualiza al trabajador desempeñar las tareas del puesto y registra sus observaciones al respecto. Este método se usa principalmente para reunir información sobre puestos que destacan las habilidades manuales, como las de un operador de maquinaria. También puede ayudar al analista a identificar las interrelaciones entre las tareas físicas y mentales. Sin embargo, la observación por sí sola es por lo general, un medio insuficiente para realizar el análisis de puesto, sobre todo cuando las habilidades mentales predominan en un puesto. La observación de una analista financiero mientras trabaja no revelaría mucho sobre los requisitos del puesto.

La observación debe ser:

- Directa: Sobre el lugar donde se desarrollan los cometidos.
- Inmediata: Los pasos son obtenidos, paso a paso, a medida que se observan los cometidos y en el mismo orden en que se producen.
- De suficiente duración: De modo que permita la investigación del observador en toda su extensión.
- Íntegra: Completada por los documentos e impresos usados en el puesto.
- Aceptada: Por los empleados y supervisores.

Las fases de aplicación de éste método son las siguientes:

- I. Recogida preliminar de datos sobre el puesto.
- II. Información al jefe y al trabajador sometido a observación, sobre los motivos de la investigación.

- III. 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.
- IV. Ordenación de los cometidos, durante la observación, según un criterio lógico y, en el ámbito de éste, según un criterio cronológico.
- V. Observación de las condiciones ambientales y organizativas.
- VI. Integración de las observaciones para comprobar si se han observado todos los cometidos.

2. Entrevistas

Es posible entender el puesto entrevistando tanto al empleado como al supervisor. Generalmente, el analista entrevista primero al empleado, ayudándolo a describir las tareas que realiza. Después, el analista establece contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información que obtuvo del empleado y aclarar ciertos puntos.

Las ventajas a considerar con esta técnica son las siguientes:

- a) Versatilidad en la obtención de los datos, ya que estos se obtienen cara a cara con personas directamente involucradas.
- b) Se trata de un método más personalizado y, por tanto, ofrece una mayor riqueza informativa.

- c) Homogeneidad de los resultados. Los resultados pueden ser fácilmente confrontables entre sí.
- d) Posibilidad de inmediata utilización y credibilidad de los resultados.

3. Registro de actividades de los empleados

En algunos casos, información para el análisis de puesto se reúne haciendo que los empleados describan sus actividades laborales en un diario o bitácora. Con este método, el problema de los empleados que exageran la importancia del puesto debe ser resuelto.

Con todo, es posible obtener información valiosa de puestos muy especializados.

4. Combinación de métodos

Por lo general, un analista no usa un método de análisis de puesto exclusivamente, con frecuencia es más apropiada una combinación de métodos. Al analizar los puestos administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y una observación limitada. Al estudiar los puestos producción, los datos necesarios se pueden obtener mediante entrevistas complementadas con observaciones detalladas del trabajo. Básicamente, el analista debe emplear la combinación de técnicas necesarias para obtener descripciones y especificaciones exactas del puesto.

Las combinaciones pueden ser cuatro:

- 1) Cuestionario y posterior entrevista: Puede ser usada cuando los objetivos son limitados, cuando no hay

homogeneidad en las descripciones. Este método se ha mostrado particularmente útil para investigar puesto de directivos, pero requiere que el analista esté también preparado sobre los problemas de organización, de estructura y de formación para directivos.

- 2) Cuestionarios y posterior observación: Es una combinación poco utilizable, porque inevitablemente lleva a efectuar un mínimo de entrevista. Se puede utilizar éste método para conocer puntos operativos de un cierto nivel y cuyos cometidos sean bastante repetitivos.
- 3) Cuestionario y posterior observación y entrevista: Es aparentemente el más completo, sin embargo, la fase del cuestionario es inútil o puede en algunos casos ser un obstáculo para la investigación.
- 4) Entrevista al empleado y observación de los superiores: Este método ofrece mayores garantías de credibilidad y es costoso pues exige analistas preparados y reclama bastante tiempo para la investigación.

5. Realización del análisis de puesto

La persona que realiza el análisis de puesto está interesada en reunir datos sobre las actividades que se llevan a cabo al desempeñar un puesto en particular. Las personas que participan en el análisis de puesto deben incluir, por lo menos, al empleado y a su supervisor inmediato. Las grandes organizaciones tienen uno o más analistas de puesto, pero en las organizaciones pequeñas, los supervisores de línea son los responsables del análisis del puesto. Las organizaciones que carecen de experiencia técnica recurren con frecuencia a consultores externos para realizar un análisis de puesto.

Antes de realizar un análisis de puesto, el analista debe de conocer el puesto tanto como sea posible, revisando los organigramas y platicando con las personas que están familiarizadas con los puestos que se estudiarán. Antes de empezar, el supervisor debe presentar al analista con los empleados y explicar el propósito del análisis de puesto. Aunque las actitudes del empleado hacia el están fuera del control del analista de puestos, éste debe tratar de desarrollar una confianza mutua con aquéllos cuyos puestos se analizan. Fallar en esta área le restará valor a un análisis de puesto que, en otras circunstancias, podrían ser técnicamente sólido. Al término del análisis se elaboran dos documentos básicos de recursos humanos: Las descripciones y especificaciones de puesto.

6. Recopilación de informaciones

Trata sencillamente de recabar información acerca de descripciones de puestos. 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 los siguientes:

- 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 superiores.

- h) Historia de la tarea o del puesto desde el punto de vista organizativo y contractual.
- i) Situaciones particulares debidas a las personas.
- j) Número de empleados por calificación y grado probable de adaptación de las calificaciones a las tareas y, en general todos aquellos datos que puedan facilitar la programación y el desenvolvimiento de la investigación

7. Diario de actividades

Consiste en un autoinforme del titular del puesto de trabajo. Debe registrar diaria y sistemáticamente las actividades que desarrolla, especificando el tiempo que les dedique. Este método proporciona detalles que de otra forma es posible que no se hubieran obtenido, pero es un método fatigoso para el empleado y sujeto a distorsión, dado que se trata de un autoregistro.

8. Incidentes críticos

Consiste en observar y detectar las actuaciones del titular de un puesto que acarrear consecuencias positivas, con el objetivo de captar y registrar las conductas o incidentes indispensables para el buen desempeño del puesto de trabajo.

9. Grupo de expertos

En este método se reúne un grupo de expertos sobre los puestos de trabajo y se realiza una mesa redonda en que se trata de sacar conclusiones válidas para el estudio.

II. Filmación en vídeo

Con la utilización de esta técnica, se pretende filmar en vídeo el desempeño de los puestos de trabajo, para posteriormente

ir analizando las diferentes secuencias y entresacar las funciones, tareas y operaciones del puesto de trabajo.

10. Huellas de trabajo

Esta técnica implica el análisis del producto o servicio final en una empresa, para ir desmenuzando el conjunto de funciones, tareas y operaciones necesarias para la consecución de dicho producto/servicio”⁷.

2.9 Otros pasos para llevar a cabo el Análisis de Puestos

Con el paso del tiempo, se han realizado intentos para proporcionar pasos más sistemáticos para realizar el análisis de puesto. A continuación se describirán varios de estos enfoques.

a) “Análisis Funcional de Puesto

El Análisis Funcional de Puesto es un enfoque integral del análisis de puesto que se concentra en la interacción entre el trabajo, el trabajador y la organización. Este enfoque es una modificación del programa de análisis de puesto. Evalúa los rendimientos específicos del puesto e identifica las tareas del puesto en cuanto a las declaraciones de las tareas. Los elementos fundamentales del Análisis Funcional de Puestos son los siguientes:

- Distinguen entre el trabajo realizado y lo que hacen los trabajadores para que el trabajo esté realizado. En el análisis de puesto es más importante conocer esto último. Por ejemplo, un operador de procesador de texto no sólo

⁷ R. WAYNE MONDY, Administración de Recursos Humanos, pp. 90 y 92.

mantiene el sistema funcionando, sino que debe desempeñar diversas tareas para completar el trabajo.

- Cada puesto se relaciona con la información, personas y cosas.
- Los trabajadores funcionan en formas únicas al relacionarse con la información, personas y cosas.
- Cada puesto requiere que el trabajador se relacione de alguna manera con la información, personas y cosas.
- Sólo algunas funciones definidas e identificables se relacionan con la información, personas y cosas.
- Estas funciones progresan de lo simple a lo complejo. La forma menos compleja para la información sería comparar y la más compleja sería sintetizar. Además, el supuesto es que si se requiere una función de nivel superior, también se requieren todas las funciones de niveles inferiores.
- Las tres jerarquías de la información, personas y cosas proporcionan dos medidas para un puesto. En primer lugar, hay una medida de complejidad relativa con relación a la información, personas y cosas; en esencia, la forma en que se interrelacionan las tres funciones. En segundo lugar, hay una medida de participación proporcional para cada función. Por ejemplo, el 50 % del tiempo de una persona se dedica al análisis, el 30 % a la supervisión y el 20% a la operación.

b) Cuestionario para el Análisis de Puestos

El cuestionario para el Análisis de puestos, es un cuestionario estructurado para el análisis de puesto que usa un enfoque de lista de control para identificar elementos del puesto. Se concentra en el comportamiento general del trabajador en vez de hacerlo en las tareas.

c) Cuestionario para la descripción de puestos gerenciales

El cuestionario para la descripción de puestos gerenciales, es un método de análisis de puesto diseñado para los niveles gerenciales, utiliza un método de lista de control para analizar los puestos. El Cuestionario para la descripción de puestos gerenciales se ha utilizado para determinar las necesidades de capacitación de individuos que han sido elegidos para ascender a puestos gerenciales. También se ha usado para evaluar y establecer las tasas de compensación de puestos gerenciales y asignar los puestos a grupos de puestos.

d) Análisis de puestos orientado hacia las directrices

El análisis de puestos orientado hacia las directrices responde a la legislación que afecta el proceso empleo y utiliza un procedimiento paso a paso para describir el trabajo de una clasificación de puesto en particular. También se usa para desarrollar herramientas de selección, como formas de solicitud, y para documentar en cumplimiento de diversos requisitos legales. El Análisis de puestos orientado hacia las directrices obtiene los siguientes tipos de información:

- Máquinas, herramientas y equipo.
- Supervisión.
- Contactos.
- Deberes.
- Conocimientos, habilidades y capacidades.
- Requisitos físicos y de otros tipos.
- Requisitos de diferenciación”⁸.

⁸ R. WAYNE MONDY, Administración de Recursos Humanos, pp. 96- 98.

2.10 Actividades Previas

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 lograrlos 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 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 consiguen, la forma de estructurarlos, etc..

2.11 Tipos de Información para el Análisis de Puestos

Se requiere mucha información para lograr el análisis de puesto con éxito. El analista identifica los deberes y las responsabilidades actuales del puesto, y reúne los otros tipos de datos que se mostraran en la siguiente tabla. Las funciones básicas de puesto se determinan en éste proceso. Hay que observar la importancia que tienen las actividades de trabajo, las actividades orientadas hacia los trabajadores, así como los tipos de máquinas, herramientas, equipo y apoyos de trabajo usados en el puesto. Esta información se usa posteriormente para ayudar a determinar las habilidades requeridas en el puesto. Además, el analista ve los tangibles e intangibles relacionados con el puesto, como son los conocimientos necesarios, los materiales procesados, y los bienes producidos o los servicios prestados.

Algunos sistemas de análisis identifican los estándares de puesto. Se pueden requerir estudios de medición del trabajo para determinar el tiempo necesario para desempeñar una tarea. Con relación al contenido del puesto, el analista estudia el programa de trabajo, incentivos financieros y no financieros, y las condiciones laborales físicas. Se identifican aspectos específicos de educación, capacitación y experiencia laboral pertinentes al puesto. Debido a que muchos puestos se realizan frecuentemente en conjunto con otros, también se observan los contextos organizacional y social. Se deben identificar las habilidades subjetivas requeridas, como lo serían las relaciones habilidades interpersonales, si el puesto requiere que el trabajador sea agradable.

Tipos de datos recolectados en el Análisis de Puestos	
1. Actividades de trabajo	<ul style="list-style-type: none">a) Actividades y procesos de trabajo.b) Registro de actividades.c) Procedimientos usados.d) Responsabilidad personal.
2. Actividades orientadas hacia los trabajadores	<ul style="list-style-type: none">a) Comportamiento humano, como acciones físicas y comunicación en el trabajo.b) Acciones elementales para el análisis de métodos.c) Exigencias personales del puesto, como el consumo de energía.
3. Máquinas, herramientas, equipo y apoyos de trabajo utilizados	<ul style="list-style-type: none">a) Equipo automáticob) Equipo manual

4. Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
<ul style="list-style-type: none"> a) Conocimientos manejados o aplicados (como en contabilidad). b) Materiales procesados. c) Productos fabricados o servicios prestados.
5. Desempeño laboral
<ul style="list-style-type: none"> a) Análisis de errores. b) Estándares laborales. c) Mediciones del trabajo, como el tiempo necesario para desempeñar una tarea.
6. Contenido del puesto
<ul style="list-style-type: none"> a) Programa de trabajo. b) Incentivos financieros y no financieros. c) Condiciones laborales físicas. d) Contextos organizacionales y sociales.
7. Requisitos personales para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> a) Características personales, como la personalidad y los intereses. b) Educación y capacitación requeridas. c) Experiencia laboral.

2.12 Quién realiza el Análisis de Puestos

Parte de la planeación consiste en elegir cuidadosamente a las personas que realizarán el análisis. Si una organización necesita sólo de manera esporádica la información del análisis de puestos, puede contratar un analista temporal externo; otras empresas tienen empleados expertos

de tiempo completo, y algunas empresas más recurren a los supervisores o a los titulares de los puestos para reunir la información del análisis.

“Estas opciones tienen ventajas y desventajas. Por ejemplo, los empleados titulares de los puestos son una buena fuente de información sobre qué trabajo se hace, y no sobre el trabajo que se supone debe hacerse. Además, hacer participar a los empleados en el análisis aumenta su aceptación de los cambios que impongan los resultados del análisis. Por otro lado, el análisis de puestos debe describir las actividades laborales del puesto independientemente de los atributos personales de quien lo ocupe entonces. Como los titulares exageran las responsabilidades y la importancia de su trabajo, cuando realizan ellos el análisis es difícil alcanzar la objetividad. Así, la elección de quién debe analizar los puestos depende de mucho factores, como la ubicación y la complejidad de los puestos, cómo recibirían los titulares al analista externo y la finalidad última de los resultados del análisis.

Quien quiera acopie la información, debe entender completamente a las personas, los puestos y el sistema total de organización. También debe tener conocimientos considerables sobre el flujo esperado del trabajo en la compañía”⁹.

2.12.1 El uso de los Diagramas

El analista de puestos tiene que elegir los mejores métodos y procedimientos para realizar el análisis. Sin embargo, antes requiere una panorámica de la organización y sus puestos que le pinte un cuadro fidedigno de la disposición de departamentos, unidades y puestos. Además, con la panorámica el analista entenderá mejor el flujo de trabajo en la organización.

⁹ IVANCEVICH JOHN M. Administración de Recursos Humanos, p. 163.

Para adquirir estos conocimientos útiles sobre la estructura y los procesos de la organización hay dos diagramas especialmente provechosos. En un organigrama se presentan las relaciones entre departamentos y unidades de la empresa; también se declaran las funciones en línea (los individuos que cumplen los deberes laborales) y de personal (los asesores). En el organigrama común se da información sobre los estratos de la organización, loe número de departamentos funcionales y las relaciones formales de rendición de cuentas.

En el otro esquema, el diagrama de procesos, se indican las relaciones recíprocas de los puestos. Así, más que únicamente mostrar las relaciones estructurales entre los títulos de los puestos (en un organigrama común), el diagrama de procesos muestra el flujo de las actividades y el trabajo que se requiere para generar un producto o servicio.

2.12.2 Formato de Información del Análisis de Puestos

“Un cuestionario llamado formato de información del análisis de puestos a información básica que se usa con cualquier método de análisis (observación, entrevistas, cuestionario o diario o bitácora del titular), permitiendo al analista reunir un cuadro completo del puesto, sus deberes y sus requisitos.

Se pide a los titulares de los puestos que llenen el, y con las respuestas se estructura la técnica de acopio de datos que se aplicará. (Desde luego, algunas preguntas no serán o no podrán ser respondidas porque los empleados no saben la respuesta.)

Al analizar la información del (aparte del análisis de puestos en si) deben de tenerse presentes las diferencias entre los titulares. El analista no debe dar por sentado que todos los titulares y sus supervisores ven los

puestos de la misma manera. Una manera de no trazar una pintura distorsionada de un puesto consiste en que el analista reúna la información de varios titulares. Debe tratar de recabar información entre hombre y mujeres, jóvenes y viejos, buenos y malos trabajadores (las investigaciones se contradicen en cuanto a si éstos ven el puesto de manera diferente. Por último, el analista de puestos no debe suponer que todos los titulares y supervisores tienen los mismos conocimientos sobre el puesto. Esto es importante porque las investigaciones indican que el que haya muy poco conocimiento de un puesto da lugar a descripciones imprecisas”¹⁰.

FORMATO DE INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Título de su puesto _____

Código _____ Fecha _____

Título de la clase _____

Departamento _____

Nombre _____

Centro _____

Título del supervisor _____

Preparado por _____

Nombre del supervisor _____

Hrs. trabajadas _____ a.m/p.m. a a.m/p.m _____

11. ¿Cuál es el objetivo general de su puesto?

12. ¿Cuál fue su último puesto? Si fue en otra organización, anote en cuál.

¹⁰ IVANCEVICH JOHN M. Administración de Recursos Humanos, p. 163.

13. ¿A qué puesto espera que los asciendan?

14. Si usted supervisa a otros, anote sus nombres y puestos.

15. Si supervisa a otros, marque aquellas actividades que son parte de sus deberes de supervisión:

- a. Contratar
- b. Desarrollar
- c. Castigar
- d. Dirigir
- e. Orientar
- f. Entrenar
- g. Medir el desempeño
- h. Despedir
- i. Capacitar
- j. Aconsejar
- k. Ascender
- l. Programar
- m. Presupuestar
- n. Remunerar
- o. Otros

16. ¿Cómo describiría la buena realización y los resultados de su trabajo?

17. *Deberes del puesto.* Describa brevemente lo que hace y, de ser posible, cómo lo hace. Señale aquellos que considera los más importantes o los más difíciles.

- a) Deberes diarios
- b) Deberes periódicos (indique si son semanales, mensuales, trimestrales, etc.)
- c) Deberes realizados a intervalos irregulares
- d) ¿Hace cuánto tiempo que cumple estos deberes?
- e) ¿Cumple ahora deberes innecesarios? En caso afirmativo, descríbalos.
- f) ¿Debería cumplir deberes que no se incluyen en su puesto? En caso de afirmativo, descríbalos.

18. Educación. Marque el espacio en blanco que indique los requisitos académicos del puesto, no su ecuación.

- a) _____ No requiere educación formal
- b) _____ Menos que certificados de preparatoria
- c) _____ Certificado de preparatoria o equivalente
- d) _____ Carrera técnica o equivalente
- e) _____ Licenciatura
- f) _____ Posgrado o certificación profesional

Anote los grados avanzados o los certificados o licenciaturas profesionales que se requieran.

Indique su escolaridad cuando llegó a éste puesto.

Conclusión

19. Experiencia. Marque la experiencia necesaria para desempeñar el trabajo.

- a) _____ Ninguna
- b) _____ Menos de un mes
- c) _____ Un mes a menos de seis meses

- d) _____ Uno a tres años
- e) _____ Tres a cinco años
- f) _____ Cinco a 10 años
- g) _____ Más de 10 años

Indique la experiencia que tenía cuando llegó a éste puesto.

20. Habilidades. Anote las habilidades necesarias para el desempeño de su trabajo (por ejemplo, grado de exactitud, alerta, precisión en el manejo de las herramientas, sistemas descritos, métodos, etc.).

Anote las destrezas que ya poseía cuando llegó a éste puesto.

21. Equipo. ¿en su trabajo tiene que usar equipo? Sí ____ No ____.
En caso de afirmativo, anote el equipo y señale si lo usa poco, a veces o con frecuencia.

Equipo	Poco	A veces	Con frecuencia
a) _____	_____	_____	_____
b) _____	_____	_____	_____
c) _____	_____	_____	_____
d) _____	_____	_____	_____
e) _____	_____	_____	_____

CAPÍTULO 3

Descripción de Puestos

3.1 Concepto de Descripción de Puestos

El autor Ignacio Gil dice:

“La Descripción de Puestos recoge de forma general y resumida los datos relativos a un trabajo a partir de los datos recopilados en el Análisis de Puestos. Es el documento que recoge la información obtenida por medio del Análisis de Puestos, quedando reflejado de este modo el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

La descripción de puesto viene determinada por el contenido del puesto, es decir, los cometidos a desempeñar por el ocupante del mismo, las relaciones jerárquicas y funcionales y aspectos que podemos denominar culturales de la organización, tales como el estilo de dirección, los sistemas de información existentes, las normas escritas, etc. “

Mondy, Wayne conceptúa así la Descripción de Puestos:

“Es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Es muy importante que las descripciones de puesto sean tanto válidas como exactas”.

Cuando la información obtenida del análisis de puestos ha sido revisada por el analista, éste redacta la descripción del puesto de manera clara y precisa.

La descripción de puestos es un listado de las tareas, deberes, objetivos, circunstancias estándar y ambientales que constituyen un puesto.

Los aparatos básicos de la descripción de puesto aportarán una estimación del puesto y se pueden adaptar para satisfacer las necesidades de las organizaciones.

Además, las descripciones de puestos se usan para tomar decisiones sobre: Selección y contratación de personal, en la administración de sueldos y salarios y en la definición de relaciones departamentales.

Las descripciones de puestos, como las políticas, los procedimientos, las funciones, deben ser revisadas y actualizadas periódicamente. El analista deberá considerar que las descripciones de puestos varían de acuerdo con las necesidades de la organización.

3.2 Objetivo de la Descripción de Puestos

“El objetivo de la descripción de puestos de trabajo no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún se

sigue viendo como es considerado como un procedimiento “ no importante “, o al menos “ no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas”¹.

3.3 Especificaciones de la Descripción de Puestos

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Dentro de las técnicas de administración de personal estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de “factores”. Todos los que se usan, caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el grupo correspondiente a “habilidad”, suelen colocarse factores tales como: Adaptabilidad a diversos puestos, aptitud analítica, conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos, criterio, destreza manual, don de mando, exactitud de cálculo, en mediciones, en selección, en lecturas, en registro, experiencia, ingenio, iniciativa, instrucción general, inventiva y precisión.

En la categoría de “esfuerzo”, pueden enumerarse, entre otros factores: Atención continua, esfuerzo físico, esfuerzo mental, esfuerzo auditivo y tensión nerviosa.

La responsabilidad puede referirse a: Calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, uniformes, procesos, trabajo de otros y seguridad de otros.

¹ R. WAYNE MONDY, Administración de Recursos Humanos, p. 92.

Las condiciones de trabajo comprenden factores como: Ambiente circundante: (caliente, húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etc.); deterioro de ropas, peligro de accidentes de trabajo, peligro de enfermedades profesionales y postura incómoda.

En algunas cosas el factor “esfuerzo” se sustituye por otro más amplio: “Requisito físicos y mentales”, para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima y máxima, estatura, etc..

El número y clase de los factores empleados depende de los objetivos a que se destine el análisis y de la amplitud del personal analizado.

3.4 Beneficios de la Descripción de Puestos

Se señalaran los principales que representa esta técnica para la empresa, para los supervisores para el departamento de personal o recursos humanos y para los mismos trabajadores.

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

2) Para los supervisores

- a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c) Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- d) Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc..

3) Para el trabajador

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

4) Para el departamento de personal

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

- e) Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- f) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- g) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios incentivos.
- h) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas”².

3.4.1 Beneficios de un buen programa de Descripción de Puestos

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

“Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.

Es muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.

Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.

Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.

Es vital en los planes de sucesión.

Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

² REYES PONCE AGUSTÍN, El Análisis de Puestos, pp. 27-29.

Muchas organizaciones conceptúan puestos de trabajo por primera vez a raíz de un proceso de certificación en normas de calidad (por ejemplo ISO). Al mismo tiempo, a la fuerte preocupación para obtener la certificación y pasar la auditoria ha desvirtuado el uso y la importancia de la descripción de puestos en sí y su relación estrecha y profunda con los otros subsistemas de recursos humanos. Más allá de que una organización haya realizado la descripción de puestos por requerimientos de las normas de calidad, será bueno que se tengan en cuenta los verdaderos beneficios que ella trae para la organización en su funcionamiento cotidiano, además del hecho puntual e importante, por cierto, que representa la certificación de la calidad.

El responsable de recursos humanos debe asumir un rol preponderante en este proceso y relacionar los descriptivos de puestos con los diferentes subsistemas de recursos humanos. En muchas organizaciones los diseños de calidad los realizan consultores externos junto con los especialistas en Organización y Métodos, por lo cual no se obtienen todos los beneficios mencionados anteriormente”³.

3.5 Usos de la Descripción de Puestos

- a) “Comparación externa de la compensación. Las descripciones de puestos administrativos proporcionan un fundamento sobre el que se pueden comparar los puestos de la compañía con otros externos a modo de tomar la mayor ventaja de las encuestas de la industria, comunidad, intercompañías, interdivisionales y otras encuestas de compensación administrativa a modo de pagar sueldos que estén de acuerdo con el mercado actual.
- b) Comparación interna de la compensación. Las descripciones de puestos proporcionan una base para la evaluación de puestos

³ ALLES MARTHA, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, pp. 114 y 115.

de los empleados y representan una parte integral de un programa bien alineado de administración de sueldos, ya que cristalizan el significado del puesto en las mentes de los evaluadores. Posteriormente, las revisiones de las descripciones originales se usan para detectar cambios en el contenido del puesto, que sean suficientes para reevaluar y revalorizar el puesto. Las descripciones escritas también aseguran a los ocupantes y a sus jefes que las personas que están evaluando su trabajo tienen un entendimiento adecuado de los deberes y responsabilidades del puesto.

- c) Calificación de méritos. Las descripciones de puestos forman el fundamento de una calificación periódica de la actuación del empleado en su trabajo. Calificando cuán completamente o qué tan bien el empleado está desempeñando las responsabilidades de su puesto, pueden localizarse sus áreas de fortaleza y debilidad y de acuerdo con ello puede ser aconsejado.
- d) Desarrollo administrativo. Las descripciones de puestos son una parte necesaria del programa de desarrollo administrativo en tanto que permiten un análisis más preciso de los requerimientos necesarios para cubrir satisfactoriamente un puesto. Estos requerimientos sirven como una guía para seleccionar, adiestrar y desarrollar a personas que posteriormente puedan llenar estos puestos.
- e) Reclutamiento, contratación y colocación. Las descripciones de puestos son una ayuda para el reclutamiento, contratación y colocación ya que forman la base para especificaciones escritas de los mismos que listan todas las cualidades que son necesarias para cubrir satisfactoriamente un puesto.
- f) Orientación de nuevos empleados. Las descripciones de puestos son particularmente útiles y confortadoras para dos grupos de empleados recientemente ascendidos:

1. Aquellos a quienes se ha colocado en puestos recientemente creados con una descripción de puesto como plano de su responsabilidad y autoridad
2. Aquellos que han sido ascendidos, extraídos de la línea directa de progresión hacia nuevos puestos que incorporan deberes con los que no están familiarizados.

- g) Ascensos. Las descripciones se usan para establecer las secuencias promocionales más claramente. Además, las descripciones de puestos son útiles cuando se considera a un empleado para ascenderlo, ya que facilitan la comparación de las responsabilidades actuales con aquellas del puesto. Para el que le está considerando. Estas dos descripciones de puestos, cuando se colocan una junto a otra- junto con la última calificación de méritos del ocupante del puesto- proporcionan un instrumento de medición con el que se puede medir el potencial para trasladarse al nuevo puesto
- h) Autocomprensión. Ayudan al empleado para llegar a una clara comprensión de las ramificaciones del puesto y a analizar y determinar la importancia relativa de sus varios deberes y responsabilidades. Para este propósito, el proceso de preparación de las descripciones a menudo tiene un valor grande como el de la descripción ya determinada.
- i) Acuerdo con el superior. Proporciona los medios por los cuales un empleado y su superior pueden llegar a un entendimiento común sobre el significado y ámbito de un puesto. El delecto de los aspectos de un puesto- tales como su grado de autoridad delegada, sus relaciones indirectas, libertad de acción y aún los deberes y responsabilidades presentes del mismo- a menudo hacen surgir a las luz diferencias arraigadas entre la interpretación del puesto que hace el ocupante y la que hace su jefe. Una vez que se conocen, estas interpretaciones

diferentes pueden reconciliarse en la descripción final del puesto.

- j) Esclarecimiento de la organización. Aclaran quién es responsable dentro de la organización, y registran las relaciones que existen entre o dentro de varios departamentos de la empresa. En donde la autoridad de línea y la funcional se cruzan, o donde hay instalaciones revueltas dentro de una localidad, las descripciones de puestos redactadas claramente tienden a mantener el balance y la armonía y reducir los conflictos, ya que no dejan duda respecto a las responsabilidades y autoridad de varios empleados. En donde deben trabajar juntas instalaciones ampliamente separadas, las descripciones de puestos establecen sus líneas de contacto más prácticas y provocan el mejoramiento en las comunicaciones y una mejor coordinación de esfuerzos entre ellas.
- k) Planeación de la organización. Las descripciones se utilizan para analizar y mejorar la estructura de la organización. Las descripciones de puestos determinan si todas las responsabilidades corporativas están totalmente cubiertas y muestran cuándo es necesaria una redistribución de responsabilidades que lleve a un mejor balance de asignaciones. Las descripciones de puestos frecuentemente descubren duplicaciones de esfuerzo y actividades que ya no se necesitan. Posteriormente cuando se añaden responsabilidades, las descripciones determinan a quién deben asignar los deberes, se circularizan descripciones de puestos que se adapten a la nueva situación para notificar los cambios al personal de la compañía”⁴.

⁴ C. L. BENNET, Manual de Descripciones, pp. 39-49.

3.6 Partes de la Descripción de Puestos

La descripción de puestos es un documento fundamental; es sólo una ayuda para la administración de remuneraciones. Esta aclaración indica que no existe mucha rigidez sobre las partes que debe contar una descripción o del formato de la misma.

“Una descripción completa suele constar de las siguientes partes:

- a) Identificación del puesto
- b) Fechas de los análisis de puesto
- c) Resumen del puesto
- d) Tareas desempeñadas
- e) Especificación del puesto
- f) Descripción del puesto ampliada
- g) Aprobaciones

Una descripción puede estar completa aunque falten algunas de las partes mencionadas, siempre y cuando satisfagan las necesidades de la empresa. Esto es especialmente cierto en lo que respecta a los factores de medición.

1) Identificación del puesto

La sección de identificación del puesto incluye el título del puesto, el departamento, generalidades del puesto, sección, puesto del jefe inmediato, ocupante del puesto, la relación de reporte y un número o código de puesto. Un buen título del puesto representará fielmente la naturaleza del contenido del trabajo y distinguirá a ese puesto de otros. El material incluido debe referirse al puesto, no a la persona que lo ocupara. Por lo tanto, no debe incluirse el nombre del ocupante. El título del puesto

debe de ser oficial y debe coincidir con todos los otros registros en que se hace referencia al puesto.

2) Fecha de los análisis de puesto

La fecha de los análisis de puestos se anota en la descripción de puesto para ayudar a identificar los cambios que harían obsoleta la descripción. Algunas empresas han descubierto que es útil anotar la fecha de vencimiento en el documento. Esta práctica garantiza la revisión periódica del contenido del puesto y minimizar el número de descripciones obsoletas.

3) Resumen del puesto

El resumen del puesto proporciona una perspectiva general concisa del mismo. Consiste generalmente en un párrafo pequeño que establece el contenido del puesto.

4) Tareas desempeñadas

El cuerpo de la descripción de puesto delinea las tareas principales a desempeñar. Comúnmente, una oración que comienza con un verbo en voz activa, como recibe, realiza, establece o ensambla, explica en forma adecuada cada tarea.

5) Especificación del puesto

La especificación del puesto se conceptúa como un documento que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular. Los aspectos que incluye comúnmente la especificación del puesto son factores relacionados con el puesto, como los requisitos educativos, la

experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas. En la práctica, las especificaciones de puestos se incluyen como una sección importante de la descripción de puesto. En la especificación del puesto deben venir la descripción de aptitudes que son la escolaridad, conocimientos y la experiencia. Así mismo requerimientos especiales como son: Don de mando, capacidad analítica y trabajo bajo presión.

6) Descripción de Puestos Ampliada

No se puede negar que los puestos están cambiando, volviéndose más grandes y complejos. La última tarea que aparece en la descripción de puesto y cualquier otra tarea que pueda ser asignada, se convierte se convierte cada vez más en la descripción de puesto. Este puesto agrandado, flexible y complejo cambia la manera de llevar a cabo muchas tareas. Los gerentes no pueden buscar simplemente personas que posean habilidades limitadas para desempeñar un puesto, deben profundizar más y buscar competencias, inteligencia, capacidad para adaptarse, así como la habilidad y el deseo de trabajar en equipo. Hoy más que nunca, las personas van de proyecto en proyecto y de equipo en equipo. Las definiciones de puesto se han vuelto borrosas y los títulos han perdido casi todo significado a medida que las descripciones de puesto abarcan cada vez más tareas. Básicamente, lo importante es qué sabes y qué también lo aplicas al negocio.

La descripción puede ser genérica y descripción específica o analítica.

- a) La descripción genérica. Consiste en una explicación de conjunto de actividades del puesto, considerando como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve. Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando

detalladamente cada uno de los elementos como: encabezado que contiene el título del puesto, número o clave que se asigne al puesto, ubicación, especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, jerarquía y contactos, puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación etc.

- b) La descripción específica o analítica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, a ser posible, con numeración ordinal.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

7) Aprobaciones

Esta es la última y breve parte de que consta una descripción de puestos. Lo único que debe consignarse en este espacio es quién preparó la descripción y la fecha, y quién la aprobó y la fecha”⁵.

3.7 Procesos de Elaboración de la Descripción de Puestos

En éste apartado se presenta un manual para facilitar la labor de aquellos que tienen la obligación de preparar, revisar o aprobar descripciones de puestos. La preparación de una descripción no es tarea sencilla. Por el contrario, la experiencia demuestra que muchas personas, aun cuando conozcan bien los puestos, frecuentemente se encuentran en serias dificultades para traspassarlo al papel en forma de descripción.

⁵ TOLO M. RIMSKY, Administración de la Remuneración Total, pp. 56-65.

A menudo la dificultad estriba en definir claramente las tareas que se describirán y los enunciados que deben presentarse en la descripción de los factores de medición, pero con mucha más frecuencia el problema radica en la dificultad para sintetizar, para incluir en el menor número de palabras la mayor cantidad de contenido, lo cual es un aspecto sumamente importante. La descripción es mejor mientras más simple y concisa sea, pues la descripción es árida de Proxy, por lo que los largos legajos sólo la empeoran.

3.8 Reglas para Preparar las Descripciones de Puestos

A continuación se enuncian y comentan las reglas que conviene seguir y que se aplican para cualquier tipo de descripción de puestos.

- a) “El Lenguaje debe ser Simple, Claro, Objetivo y Conciso

Debe evitarse el lenguaje abstracto y muy técnico. No hay que olvidar que las descripciones son leídas por un gran número de personas y por lo tanto no se puede pretender que todos estén familiarizados con el lenguaje técnico, el cual para un experto en una materia en particular puede ser muy claro. Supongamos que en una empresa existan puestos de médicos, geólogos, ingenieros, diseñadores electrónicos y otros cargos que en su desempeño diario están en contacto con el lenguaje ordinario de sus respectivas profesiones. Los evaluadores de puestos no pueden ser especialistas en todas estas disciplinas y por lo tanto, si son enfrentados con un lenguaje que les es desconocido, difícilmente podrán aplicar un criterio adecuado para la correcta evaluación de los puestos.

A veces ocurre que el lenguaje técnico es imprescindible, pero en esos casos, y dentro de lo posible, conviene incluir una breve explicación orientadora del significado del mismo.

- b) La Descripción se debe Escribir en Tercera Persona del Presente

El sujeto de estas frases es el ocupante del puesto. Éste es un mero convencionalismo, pero se ha adoptado para facilitar el lenguaje y estandarizar la presentación de las descripciones. Conviene tener presente, sin embargo, que al mencionar aquí a la persona que ocupa el puesto se hace en forma abstracta y no se hace referencia a ninguna persona en particular, pues no debe olvidarse que las descripciones son impersonales. Lo que se está describiendo es el puesto, no las tareas de Juan o Juanita, o algunas características muy personales de su trabajo

- c) Los Enunciados Deben Ser Breves

Además de breves, los enunciados de las descripciones deben contener toda la información necesaria para visualizar una situación y exponer una idea. Deben ser escritos con palabras específicas y gráficas y estar ilustrados con ejemplos cada vez que sea posible. Por ejemplo, decir: "Prepara informes diarios de producción basados en estadísticas que le entrega la planta", es más eficaz que decir: "Tiene que reunir datos estadísticos de producción de la planta y, con base en ellos, preparar diariamente un informe."

- d) Los párrafos deben iniciarse en lo posible con verbos activos

Ésta es otra norma cuyo objetivo es simplificar el lenguaje. Las frases deben iniciarse siempre con un verbo activo y es importante que éste sea el más preciso posible. "Escribe Cartas", por ejemplo, no es un verbo activo muy específico. Hay muchas maneras de escribir cartas, que pueden caer bajo los verbos de redactar, transcribir, mecanografiar, etc..

e) Estilo Telegráfico

Las frases deben escribirse en lo que se llama estilo telegráfico, omitiendo adverbios y preposiciones que no añaden contenido a la frase.

f) Combinación de Párrafos

Dos o más pueden combinarse en un mismo párrafo, cuando son tareas relacionadas entre sí. Por ejemplo: Revisa, clasifica y distribuye correspondencia que llega. Archiva correspondencia leída y procesada.

g) Las descripciones se escriben en sentido positivo nunca negativo

La evaluación posterior de un puesto está basada en las proyecciones y consecuencias de lo que se hace, no de lo que se deja de hacer. Un puesto existe para desempeñarlo bien, no para evitar desempeñarlo mal.

h) Porcentaje de tiempo en las diferentes tareas

Algunas descripciones incluyen un porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea. Aunque no es necesario incluirlo y, a juicio del autor, ni siquiera es recordable, ya que el tiempo que se le dedica a una tarea no es tan importante como la tarea misma. En otras palabras, un puesto puede ser mucho más importante por la responsabilidad que involucra una tarea que por el tiempo que se le dedica.

i) La duplicidad de enunciados debe evitarse

Todas las frases que implican un contenido igual a algo ya mencionado, aunque dichas palabras diferentes, deben omitirse. Esta

duplicidad no agrega nada a la complejidad del puesto y sólo confunde al lector.

Esta regla no requiere mayor explicación, lo cual no significa que no sea importante. Es natural que al formular una explicación con el objeto de hacer hincapié en cierto aspecto, o hacer más completa una ilustración, se exprese una misma idea desde dos puntos de vista diferentes, o usando palabras distintas. En las descripciones, sin embargo, se trata solamente de consignar el propósito de un puesto, sus tareas regulares, sus requisitos y responsabilidades. No es el objetivo de la descripción explicar la razón de cada tarea, cómo se originó el puesto o cuáles son las consecuencias si el puesto se desempeña de una manera diferente.

La descripción del puesto es un documento narrativo, no explicativo. En todo caso, cualquier interpretación especial que quiera dársele a una descripción o medición de consecuencias por no desempeñarse el puesto en la manera descrita, es responsabilidad de quien o quienes tengan que evaluar el puesto, no así de quien lo está describiendo.

- j) El detalle de las tareas regulares no debe convertirse en una larga letanía

De por sí las descripciones son tediosas, por lo que debe evitarse hacerlas más tediosas con una interminable colección de frases que a veces no tienen sentido, y en el mejor de los casos no agrega nada nuevo al puesto. Una buena recomendación es empezar la relación de las tareas con la más importante seguida de la segunda más importante y así sucesivamente. Esto facilita la redacción.

- k) La descripción debe corresponder a la forma como el trabajo se desarrolla en la actualidad

Al analizar un puesto, se puede detectar que ciertas labores no se hacen correctamente, incluso algunas no deberían hacerse. El analista que se encuentra con esta situación debe informar, pero no cambiar la descripción; de lo contrario, la descripción posiblemente estará relacionada con lo que es correcto, y si se usa para evaluar el puesto, la evaluación corresponderá a lo que debería ser pero que no es, y el puesto continuará desarrollándose incorrectamente

También se puede dar el caso de que un puesto esté próximo a cambiar. En esta situación la preparación de la descripción se puede postergar hasta que el puesto cambie, pero no se debe describir de la manera en que va a operar antes de que el cambio se produzca. Si es necesario contar con la descripción, el puesto debe describirse como se hace en la actualidad y más adelante actualizar la descripción.

- l) Los rasgos característicos de un buen ciudadano se dan por descontados

Esta regla se refiere a una serie de situaciones que se presentan de ordinario en cualquier puesto en el que hay contacto con otras personas.

Donde se hace más notoria esta tendencia a incluir rasgos de buen ciudadano en una descripción es en aquellos puestos que están vinculados con las relaciones públicas de la empresa, pues entre sus deberes figura atender visitas de la compañía, ya sea porque son invitados o porque vienen de gira de inspección.

- m) Debe evitarse evaluar un puesto mientras se describe

La tendencia a evaluar un puesto mientras se describe es muy común y se manifiesta al describir las tareas regulares y los factores de medición. En la descripción de los factores de medición es más notable la tendencia a evaluar mientras se describe.

- n) Las descripciones se elaboran independientes de otras

Cada puesto es una unidad y debe describirse como tal. En una descripción no se hacen referencias a otras descripciones. Si los requisitos de experiencia de un puesto fueran iguales a los de otro, es necesario describirlo en ambos. También sucede que una persona, por razones especiales de la organización, desempeña en forma habitual parte de las funciones de un puesto y parte de las funciones de otro puesto. Debido a esa habitualidad, es necesario fijarte un ingreso por ese puesto mixto y por lo tanto hay que evaluarlo.

- o) La descripción debe incluir sólo los requisitos para el puesto descrito

Los requisitos para posibles futuras promociones no deben consignarse. El hecho de que en una empresa se establezca como política de que para optar a un puesto se requiere haber ocupado previamente algún puesto específico, la descripción de éste no debe incluir los requisitos para el puesto al que se puede ser promovido. En esto también podemos hacer referencia al punto anteriormente mencionado.

Esto no significa que en dos puestos no puedan existir algunos requisitos iguales.

p) La descripción no debe incluir detalles minuciosos

La descripción sólo debe incluir una relación de aquellas tareas descriptivas de cada puesto, aquellas que lo individualizan. De acuerdo con el mismo principio, la descripción de cada una de estas tareas debe ser lo suficientemente exhaustiva como para percibir y captar el contenido de cada una de ellas, pero no debe incluir hasta los detalles más minuciosos de ellas”⁶.

3.9 Guía Práctica para Elaborar Descripciones de Puestos

En los párrafos siguientes se presenta una guía práctica para elaborar descripciones de puestos. Desde luego las partes de la descripción que requieren creatividad en el comienzo son el propósito del puesto y la descripción de las tareas regulares.

“Fase 1. Identificación de Tareas

El primer paso del plan consiste en identificar con una sola palabra, o una muy corta o resumida frase, cada una de las tareas que se realizan en el puesto, información que emana del análisis de puesto. La identificación se hace en cualquier orden, prescindiendo de la importancia que la actividad pudiera tener en el contexto general del puesto o el tiempo que se le indique a ella. Tampoco es de importancia el número de tareas que se anoten. La idea es anotar todo lo que vengan a la mente.

⁶ TOLO M. RIMSKY, Administración de la Remuneración Total, pp. 72.78.

Fase 2. Identificación de Tareas Relacionadas entre sí

El segundo paso consiste en establecer cuáles tareas están internamente ligadas entre sí y que por lo tanto pueden combinarse en una sola frase descriptiva.

Fase 3. Orden de Importancia

El siguiente paso consiste en establecer el orden de importancia de las tareas, el cuál determinará la secuencia en que se presentará los párrafos. Este ordenamiento no tiene que ser muy estricto. Nada le va a pasar a la descripción ni a la evaluación posterior si el orden en que se escriben los párrafos no se ajusta estrictamente a la importancia de las tareas descritas.

Fase 4. Redacción de los Párrafos

Ahora se estará en condiciones de empezar a escribir los párrafos, en los cuales se describirá las actividades a desarrollar del puesto a describir.

Fase 5. Redacción del Propósito del Puesto

La siguiente parte creativa es la redacción del propósito del puesto.

Fase 6. Factores de Medición

En la siguiente fase es necesario preocuparse por los factores de medición o evaluación. Por ejemplo: Educación formal, experiencia, responsabilidad por bienes de la empresa, responsabilidad por supervisión, por decisiones, por planeación, por contactos dentro y fuera

de la empresa y condiciones de trabajo que incluyen riesgos. Ahora se estará en condiciones de redactar la descripción completa”⁷.

3.10 Requisitos de Estilo

- ✚ “Claridad. El uso de términos ambiguos, esto es, que puedan entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello deben excluirse términos tales como “asistir”, “verificar”, etc..
- ✚ Sencillez. También por razón de claridad debe emplearse un lenguaje accesible a todos. Esto no excluye el empleo de tecnicismos que son de uso corriente en la empresa.
- ✚ Concisión. Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece también la claridad.
- ✚ Precisión. Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones, tales como “poco”, “mucho”, “frecuente”, “largo”, “de gran responsabilidad”, etc..

Requiere igualmente esta cualidad el empleo de expresiones cuantitativas, siempre que sea posible. Así, mejor que decir “levanta grandes pesos”, es decir “levanta pesos mayores de 30 kilos”

Viveza. Debe procurarse en lo posible hacer una descripción viva y no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente. Ayuda a obtener esta cualidad el empleo de verbos funcionales, tales como corta, perfora, etc.. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo”⁸.

⁷ TOLO M. RIMSKY. Administración de la Remuneración Total. Pp. 78-81.

⁸ REYES PONCE AGUSTÍN, Análisis de Puestos, pp. 25 y 26.

3.11 Formas Escritas

Existen dos principales:

a. La descripción libre.

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

b. La lista checable

La lista checable consiste en una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar, dejándose en cada factor el espacio necesario para poner una marca, cuando lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siempre puede adaptarse a todos los puestos de la empresa.

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

3.12 Conservación y Revisión

“El arreglo sistemático de las diversas descripciones y especificaciones no sólo sirve para su fácil manejo y localización sino que les añade un nuevo valor: El que resulta del conjunto y la comparación de unas con otras.

Suelen anexarse a cada descripción los apuntes tomados por el analista, porque pueden revelar el por qué se tomaron ciertos datos, o aclarar otros. Igualmente conviene que, al registrarse algunos cambios en las especificaciones, los datos anteriores se conserven para tener idea de los movimientos que sufre un puesto.

El orden que se lleve en el archivo puede variar de una empresa a otra de acuerdo con sus necesidades. Sin embargo, es muy conveniente que se tomen como base las claves y sistemas que resultan de las gráficas de organización de la empresa. En todo caso el sistema debe ser fijo, claro y sencillo, así como formularse un índice completo de claves para facilitar la localización de cualquiera especificación de puestos.

En cada descripción y especificación debe existir una forma para llevar el control de las personas que las usen y tengan en su poder, así como también de los cambios y revisiones operados, sea en forma periódica para mantenerlas al corriente, sea excepcionalmente por cambio de maquinaria, métodos, etc”⁹..

3.13 Quién Elabora las Descripciones de Puestos

Mucho se ha hablado y discutido sobre este punto en aquellas empresas que cuentan con un sistema formal de administración de remuneraciones. El motivo de la discusión es que el poseedor de un puesto reclama con frecuencia falta de equidad y de seriedad cuando la responsabilidad de preparar las descripciones de puestos se le encarga a un analista u otra persona de la empresa no directamente relacionado con el cargo, porque, palabras de él, “nadie puede conocer el puesto mejor que yo y los señores que vienen de afuera sólo ven algunas de sus frases”.

⁹ REYES PONCE AGUSTÍN, Análisis de Puestos, p. 26.

En algunos círculos se recomienda que las descripciones las hagan los ocupantes de los puestos, pues se aduce que de esa manera se obtienen todos los detalles y, lo que es más importante, se hace participar al titular del puesto en el proceso de descripción y evaluación. Sin embargo, este procedimiento tiene el grave inconveniente de que carece de la unidad de criterio que existiría al describirse todos los puestos de la empresa, sobre todo cuando los puestos en cuestión son muchos.

La pregunta que surge es: ¿Quién maneja la información obtenida del análisis, es decir, quién la escrutina, la filtra, la compara con la información proporcionada por el supervisor, separa lo importante de lo trivial y luego prepara la descripción del puesto?

El método más eficaz consiste en hacerlo a través de un cuerpo de analistas, un grupo de personas suficientemente entrenadas para esta tarea y que se haga cargo de la preparación de todas las descripciones de la compañía, las ventajas de este procedimiento son:

- “Se obtiene uniformidad de criterio.
- Es fácil entrenar a un número reducido de analistas y muy difícil capacitar a todo el personal en las técnicas de preparación de descripciones.
- El cuerpo de analistas es independiente de cualquiera de los puestos que se describirán (con excepción del puesto propio), lo cual es garantía de ecuanimidad.
- A la larga el proceso es más rápido pues el cuerpo de analistas se dedica, por lo general, en jornada completa a esta tarea, sin que con ello se distraigan otras actividades de la empresa.

Los analistas deben reunir condiciones de integridad y de criterio amplio que permitan resultados positivos y eficaces en el programa de

preparación de las descripciones. Deben también tener un vasto conocimiento de la empresa para poder interpretar los múltiples aspectos de un puesto relacionados con la organización y estructura de la compañía, sobre todo en aquellos puestos que son típicos de esa empresa.

El sistema que da mejor resultado es que los analistas discutan y examinen las descripciones con representantes del departamento donde existe el puesto, las que luego se completan con las autoridades departamentales correspondientes.

El procedimiento propuesto se aplica principalmente en la etapa inicial de la implementación de sistema de administración de remuneraciones, cuando los puestos deben describirse de manera continua para iniciar enseguida la etapa de evaluación. El procedimiento puede sufrir variaciones cuando el sistema ya está implantando y sólo es necesario preparar descripciones esporádicas, ya sea cuando se crea un puesto nuevo o se modifica el contenido de una existente. El procedimiento que se debe seguir en esos está dictado por la política de administración del plan de remuneraciones que la empresa desee establecer.

En cuanto a la dependencia del cuerpo de analistas existen varias alternativas. Éstos pueden depender del departamento de recursos humanos, de personal o de relaciones industriales. Otra alternativa es seleccionar a un representante de cada departamento de la empresa y asignarlo a un comité o a una persona a quien se le haya dado la responsabilidad de desarrollar e implementar el programa. Esos analistas deben desligarse de sus responsabilidades ordinarias mientras dure el proceso de prepara descripciones.

El cuerpo de analistas así constituido debe someterse a un programa de entrenamiento con el objeto de recibir instrucciones precisas sobre la tarea que se abordará y los procedimientos para llevarla a cabo y, sobre todo, para obtener la uniformidad de criterio que es fundamental si se quiere asegurar el éxito del plan de evaluación”¹⁰.

¹⁰ TOLO M. RIMSKY, Administración de Remuneración Total, pp. 65 y 66.

CAPÍTULO 4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Reclutamiento

El hallazgo de nuevos empleados en la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a los planes detallados de recursos humanos; otras veces el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de esos casos, encontrar solicitudes competentes es una actividad crucial.

4.1.1 Concepto e Importancia del Reclutamiento

Según Sánchez Barriga, el reclutamiento:

“Es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa de mayor número de solicitudes, para contar con la mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos.”

Adalberto Chiavenato dice opina al respecto que:

“Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización.”

Wayne Mondy dice:

“El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.”

Encontrar la forma adecuada de alentar a candidatos competentes a solicitar empleo es muy importante cuando una empresa necesita contratar empleados y la Internet puede ser muy valiosa herramienta de reclutamiento.

Esta responsabilidad es importante porque la calidad de los recursos humanos de una organización depende de la calidad de su personal.

El reclutamiento comienza en el momento de conocer las necesidades presentes y futuras del personal; esto es un proceso de información que se da entre la organización y el mercado de trabajo y a la inversa. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos para seleccionar los frutos participantes de la organización.

4.1.2 Requisitos Previos al Proceso de Reclutamiento

Por lo general el proceso de reclutamiento y de selección comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna; para cubrir adecuadamente esa vacante, debe existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos, políticas que deben seguir durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos tienen como objetivo principal orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe adoptar al respecto.

Los requisitos previos son los siguientes:

- a) “La requisición o solicitud al departamento de personal.
 - b) Políticas de personal.
 - c) Análisis de puestos.
-
- a)** La requisición o solicitud al departamento de personal. Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto: La unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros. La requisición de personal la envía al departamento solicitante al jefe de departamento de recursos humanos, con el propósito de que en el tiempo justo y con base en las necesidades específicas se le suministre del personal necesario.
 - b)** Políticas de personal. Una política es una orientación permanente que proporciona guías para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas. Cuando no existen políticas a seguir, la gente estará expuesta a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar, las políticas deben ser por escrito, claras y precisas. En el caso de las políticas de personal, éstas tienen como finalidad mostrar la extrema importancia que la dirección superior ha dado a la contratación de personal competente y al establecimiento de una guía adecuada para las acciones. Por ejemplo: Edad mínima y máxima, preparación indispensable, incentivos y premios, servicios o cualquier otra orientación al respecto.
 - c)** Análisis de puestos. Las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto por cubrir. Sólo después de que esta comprensión se ha alcanzado, podrá ser reducido en forma inteligente el número de empleados potenciales. El análisis

de puestos es una técnica que se usa comúnmente para obtener una que tiene como finalidad determinar:

1. Qué actividades aplica un puesto
2. Qué tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo.

La importancia de utilizar análisis de puestos para reclutar y seleccionar al candidato, estriba en que éste documento es fuente de información para planear el proceso de dotación de personal, además de que se convierte en un documento comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente”¹.

4.1.3 Limitaciones del Reclutamiento

Un buen reclutador debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de reclutamiento. Estas limitaciones son impuestas por la organización, el reclutador y el medio ambiente externo. Aunque la importancia de los mismos puede variar de una situación a otra, las restricciones más comunes son:

- “Políticas de personal.
- Planeación de personal.
- Hábitos de reclutador.
- Condiciones ambientales.
- Requisitos de puestos.

Políticas de Personal. Éstas son una fuente poderosa de restricciones. Estas políticas tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones y otros aspectos que no están relacionados con el

¹RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUÍN. Administración Moderna de Personal, pp. 121y122.

reclutamiento. A continuación, se enumeran algunas políticas que pueden afectar el reclutamiento.

- ✚ Políticas de ascensos.
- ✚ Políticas de posición de empleo.
- ✚ Políticas de remuneración.
- ✚ Políticas de contratación.

Planeación de Personal. Ésta es otra limitación que debe ser considerada por los reclutadores. Por medio de los inventarios de habilidades y escalas de ascensos, el plan indica los puestos que se deben cubrir mediante el reclutamiento interno. El plan ayuda a los reclutadores porque resume las necesidades futuras. Esta previsión puede producir economías de reclutamiento.

Hábitos del Reclutador. El éxito logrado en el pasado por un reclutador puede fomentar hábitos. En sí, los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo, para llegar a las mismas respuestas. Sin embargo, los reclutadores también pueden cometer los errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces. Aún cuando necesitan retroalimentación positiva y negativa, deben cuidarse de los hábitos, que son limitaciones auto impuestas.

Condiciones Ambientales. Las condiciones del medio externo influyen poderosamente en el reclutamiento. Los cambios en el mercado de trabajo, en la tecnología, los desafíos económicos, demográficos, culturales y desafíos del gobierno.

A medida que cambia la economía, las ventas y los anuncios de búsqueda de empleados, los reclutadores deben adecuar sus esfuerzos a las circunstancias.

Requisitos de Puestos. Por supuesto, los requisitos de cada puesto sin una restricción, por ejemplo los trabajadores muy especializados. Los reclutadores descubren las exigencias de un puesto debido a los comentarios del jefe del departamento que hace la petición y la información para el análisis de puestos. Esta última resulta muy útil, porque revela las características importantes del puesto y los solicitantes. El conocimiento de los requisitos de un puesto le permite al reclutador escoger el mejor método para encontrar candidatos, dadas las limitaciones bajo las cuales debe funcionar”².

4.1.4 Ventajas y Desventajas del Reclutamiento

Las ventajas y desventajas del reclutamiento se enumeran a continuación:

Ventajas

- Personal no viciado
- Reducen costos de entrenamiento

Desventajas

- Identificación con la empresa
- Limitan movilidad en la empresa
- Costo elevado

4.1.5 Proceso del Reclutamiento

En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y

² RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN, Administración Moderna de Personal, pp. 123 y 124.

las que se contempla a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

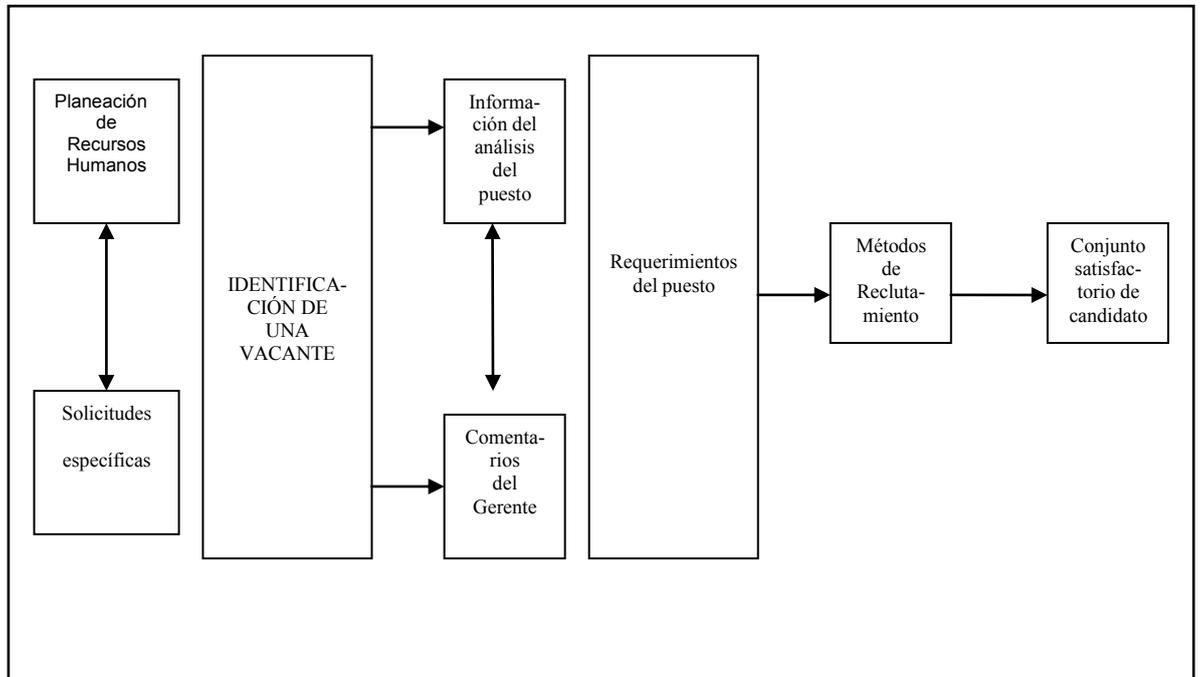


Figura. Esquema general del proceso de reclutamiento

Fuente: WHERTER B. WILLIAM, Administración de Personal y Recursos Humanos, p. 90

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como las características que debe poseer la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que haya solicitado el nuevo empleado.

4.1.6 Entorno del Reclutamiento

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Aunque los factores clave pueden variar en

diferentes circunstancias, la lista a continuación incluye los elementos más importantes:

- “Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en el mercado laboral. La tasa de desempleo, las condiciones que imperan en la industria a que pertenece la compañía, la abundancia y escasez de oferta de empleados, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, las condiciones económicas pueden variar con rapidez. Para cerciorarse de que no haya ocurrido cambios fundamentales el reclutador puede ocurrir a tres indicadores básicos.

Los indicadores de la condición económica actual del país. Éstos son los que permiten conocer los acontecimientos macroeconómicos más importantes. En México, varios de esos indicadores son los informes periódicos del Banco de México, los comunicados de la Secretaría de Hacienda y los de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

El grado en que otras compañías procuren identificación de candidatos similares, factor que puede medirse con relativa precisión mediante los avisos publicados en la prensa escrita y otros medios de difusión. Una técnica muy difundida entre las compañías grandes consiste

en llevar estadísticas del número de anuncios que solicitan cada categoría profesional, aunque el procedimiento puede resultar costoso.

Las ventas actuales de la compañía comparadas con las previstas. Ya que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas que logrará la compañía, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituye un factor vital. Las políticas de reclutamiento deben ajustarse a este factor.

Requerimientos del puesto

Los requerimientos de cada empleo son, obviamente, un factor delimitante. Los empleados altamente especializados, por ejemplo, son más difíciles de encontrar. El reclutador sabrá qué nivel tiene determinado empleo mediante la información proveniente del análisis de puestos y los datos verbales que proporcione el gerente que solicita al nuevo empleado. Podría parecer razonable una política “identificar al mejor candidato con más experiencia”. Después de todo, las compañías siempre desean obtener el personal más idóneo y experimentado. Pero no siempre es esa filosofía la más adecuada. Uno de los factores esenciales en el reclutamiento de personal es el costo. A mayor experiencia corresponderán mayores demandas de salario. Si un alto nivel de experiencia no es estrictamente necesario, probablemente el nuevo empleado perderá interés en su labor poco después de haber sido contratado. También conviene recordar que diez años de experiencia quizá no sean más que la experiencia obtenida durante un año, repetida diez veces, sin variante alguna”³.

³ WERTHER B. WILLIAM, Administración de Personal y Recursos Humanos, pp. 91 y 92.

4.1.7 Fuentes de Reclutamiento

El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizados en el mercado de trabajo, que le interese específicamente y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos. Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como fuentes de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos, preestablecidos por la organización. Las fuentes de reclutamiento se dividen en:

1) "Fuentes Internas. Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- Los trabajadores de la propia organización.
- Contactos con sindicatos.
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

El utilizar fuentes internas de reclutamiento representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores, logrando con ello una capacitación directa y a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

2) Fuentes Externas. Son aquellos lugares de contacto directo, donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por:

- Bolsas de trabajo de escuelas, universidades y asociaciones.
- Oficinas de colocación.
- Otros empleos.
- Por el público en general⁴.

4.1.8 Medios de Reclutamiento

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado de trabajo: Exige información y persuasión.

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización.

Los medios de comunicación que se usan ordinariamente, dentro del reclutamiento de recursos humanos, son:

- La requisición de personal al sindicato (cuando el procedimiento sea ése).
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.
- La carta y el teléfono.
- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletos.
- Anuncios: Ciego, abierto-firmado, desplegado-lugares estratégicos, clasificado-secciones de empleo.
- Boletines.

⁴ RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN, Administración Moderna de Personal, p. 124.

4.2 Selección

4.2.1 Concepto de Selección

Según R. Wayne Mondy:

“El proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.

Werther W. y Keith D., opinan:

“Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que debería contratar.”

El proceso de selección se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y la organización.

En muchos departamentos de personal, el reclutamiento y selección se combinan y reciben el nombre de función de empleo, cuando la empresa es mediana. En empresas grandes, estas funciones se separan asignando un responsable para cada función.

La selección de personal intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de las personas al puesto.
- b) La eficiencia de las personas en el puesto.

Todo criterio de selección se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

4.2.2 Bases de la Selección

- a) Planeación de Recursos Humanos: Cantidad, tiempo, inventario de recursos humanos.
- b) Descripción de Puestos: Contar con candidatos que cubran con el perfil.
- c) Realizar la selección de nuevo personal en la empresa.

4.2.3 Objetivos de la Selección

No es exagerado indicar que la selección de personal es crucial para el éxito de la administración de personal e incluso para el de la organización.

Se distinguen como objetivos del proceso de selección de personal, lo siguiente:

- “Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas”⁵.

Estos objetivos benefician a la organización con una menor rotación de personal, menos ausentismos y un estado de ánimo más alto, a la vez que la persona deriva mayor satisfacción en el trabajo.

⁵ RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN, Administración Moderna de Personal, pp. 127 y 128.

4.2.4 Entrada en el Proceso de Selección de Personal

Los gerentes de personal utilizan el proceso de selección para captar nuevo personal. Este proceso se fundamenta en tres entradas útiles. En la siguiente figura se muestran tales entradas:

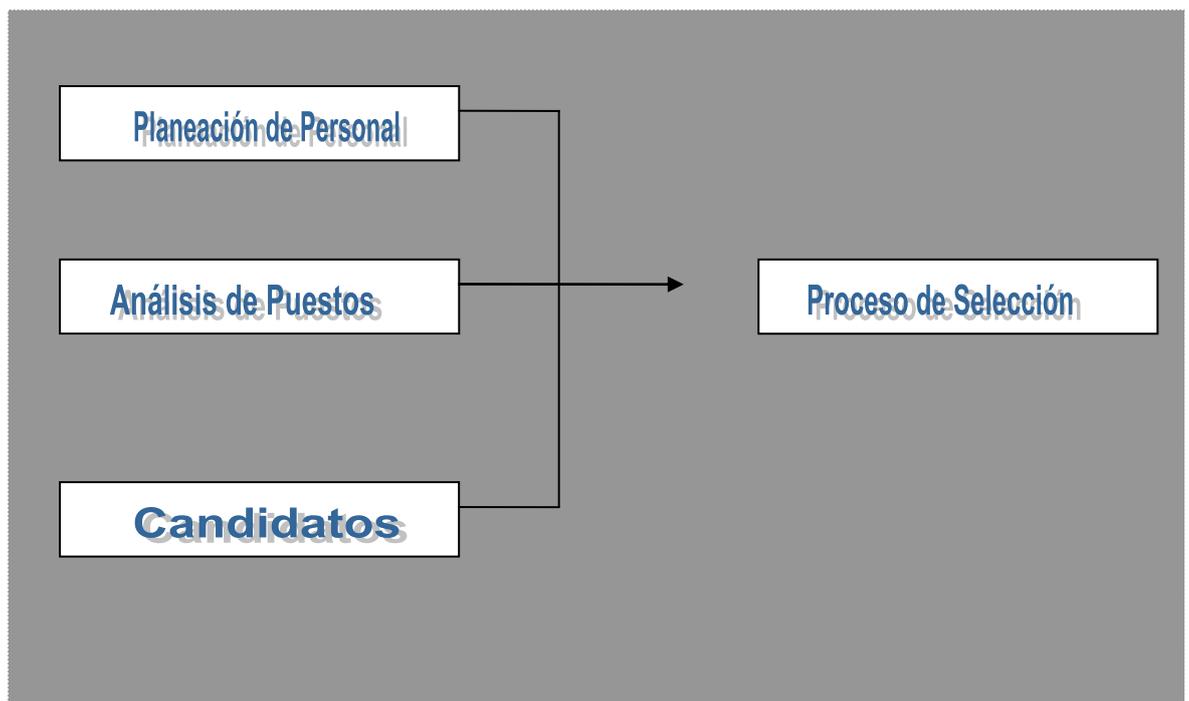


Figura. Entradas para el Proceso de Selección de Personal.

Fuente: RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN, Administración Moderna de Personal, p. 126.

La planeación de personal indica a los gerentes de personal qué vacantes tienen probabilidades de presentarse. Los planes permiten que la selección se lleve a cabo de manera lógica y eficaz. La información para el análisis de puestos proporciona descripciones de las tareas, especificaciones humanas y normas de desempeño que requiere cada puesto. Finalmente, se requieren candidatos para que el gerente de personal tenga un grupo de candidatos entre los cuales escoger.

Estas tres variables de entrada determinan, en gran parte, la eficiencia del proceso de selección. Si hay información de planeación de recursos

humanos, existe un análisis de puestos y los candidatos son de gran calidad, el proceso de selección se llevará a cabo adecuadamente.

4.2.5 Limitaciones de la Selección

El encargado de la función de selección debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de selección. Tales limitaciones son impuestas por la organización, el seleccionador y el medio externo. Para triunfar, los seleccionadores deben satisfacer los desafíos siguientes:

- "De la organización
- De la ética
- De la oferta

De la organización. El proceso de selección es un medio que le permite a la organización integrar personal eficiente para lograr sus objetivos. Desde luego, la organización impone restricciones tales como presupuestos, políticas y normas, que pueden ser obstáculos para el proceso de selección.

De ética. Ya que los especialistas en administración de personal influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, éstas se ven influidas por su ética. Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos de una agencia de colocación y los sobornos, son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas de personal.

De la oferta. Es necesario tener un grupo grande y apropiado de personas de entre las cuales escoger a los candidatos. Sin embargo, algunos puestos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante. Los puestos con salarios bajos y los puestos muy especializados son ejemplo de puestos con pocas razones de selección. Una razón de selección es la relación entre la cantidad de candidatos y la cantidad total

de solicitantes disponibles. Una razón grande es de 1:25, una pequeña es de 1:2. Una razón de selección baja significa que hay menos solicitantes entre los cuales escoger. Además, en muchos de los casos, una razón de selección pequeña significa candidatos de baja calidad”⁶.

4.2.6 Proceso de Selección

El proceso de selección es una serie de etapas que deben superar los candidatos. Dichas etapas varían de una organización a otra debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal. A veces, el proceso es simple y eficaz, sobre todo cuando se escoge a empleados de la organización para cubrir las vacantes.

En otras ocasiones, algunas organizaciones utilizan un proceso complejo y costoso. El mejor enfoque para una situación dada depende de los costos directos e indirectos.

Para lograr que se tomen en consideración factores relacionados con las tareas y ajenos a ellas, por lo general el departamento de personal utiliza una secuencia de etapas, como se muestra en la siguiente figura.

⁶ RODRÍGUEZ VALENCI JOAQUÍN, Administración Moderna de Personal, pp. 126 y 127.

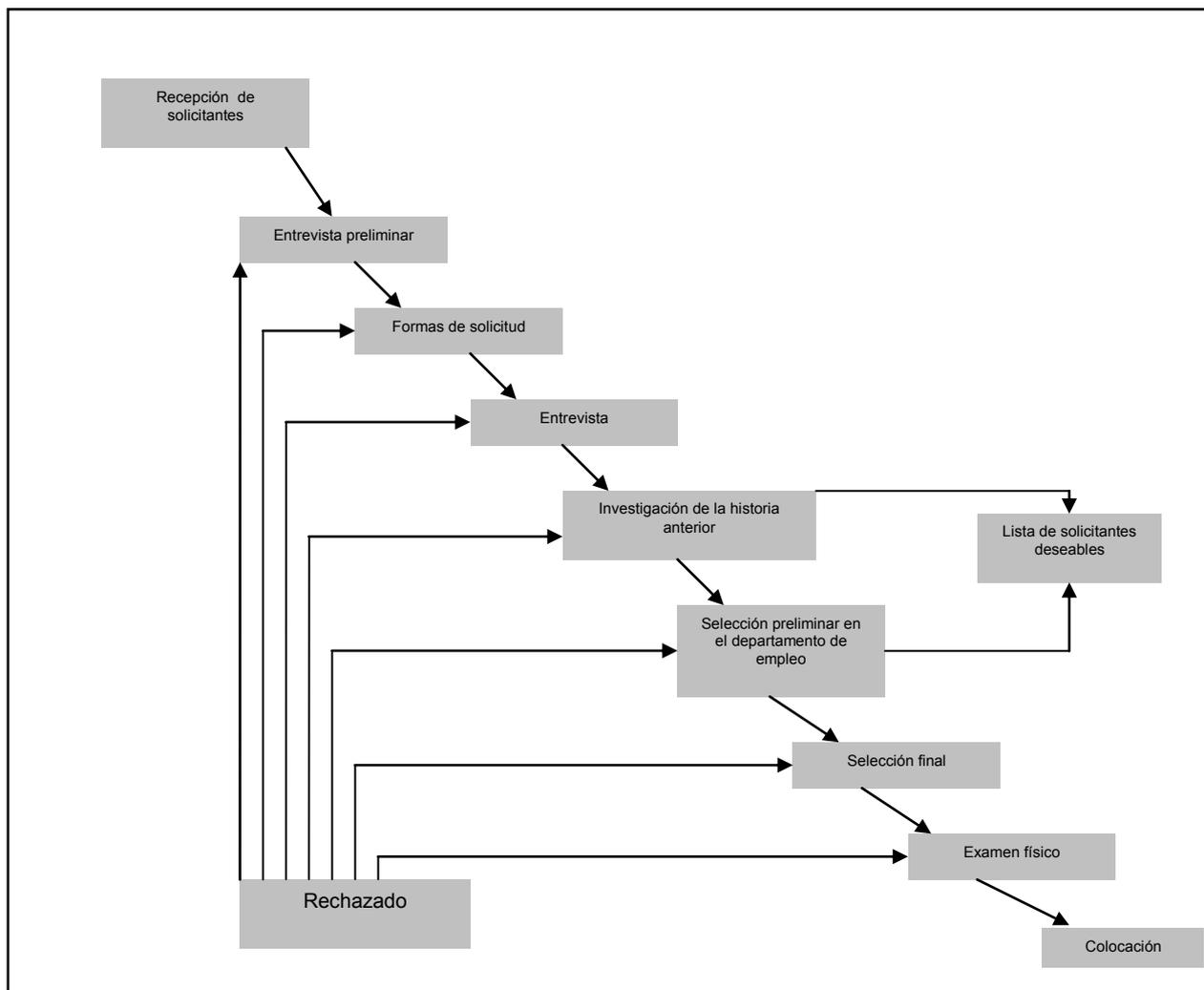


Figura: Gráfica del Proceso del Sistema de Selección.

Fuente: RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN, Administración Moderna de Personal, p. 128.

Recepción de solicitantes. La selección se inicia con una visita en el departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo. La manera en que se maneja esta recepción inicial es la base sobre la cual comienza a formarse la opinión que los candidatos tienen de la organización.

Entrevista preliminar. Es un procedimiento que sirve para dar mayor importancia a las relaciones públicas. También ayuda al departamento de personal a excluir a las personas claramente inadecuadas y obtener una información básica sobre los candidatos potenciales.

Formas de solicitud. Consiste en estudiar las solicitudes, las hojas de datos personales, los antecedentes de trabajo, escolaridad y otras fuentes, para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de la persona. En esta etapa, se deben seleccionar cuidadosamente los datos de rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: Rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historial de salarios.

Pruebas de empleo. Son útiles para obtener información relativamente objetiva, que se puede comparar con la de otros candidatos y los trabajadores actuales.

- a) Las pruebas de empleo son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto.
- b) Las pruebas psicológicas sirven para medir la personalidad. La de conocimientos son más fidedignas porque proporcionan información sobre los conocimientos.
- c) Las pruebas de desempeño miden la capacidad de los candidatos para realizar algunas partes del trabajo al que aspiran.

Entrevistas. Se utilizan para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de selección. Por lo general, esta entrevista es manejada por un especialista y suele ser exploratoria. Otro propósito es explicar todo lo que es el trabajo y sus requisitos, y contestar toda pregunta del candidato en cuanto al puesto y la organización.

Investigación de la historia anterior. Esto se suele hacer para obtener una evaluación más objetiva de la persona. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección. Tal verificación abarca tres categorías de referencias: Personales, académicas y empleos anteriores. La minuciosidad de la comprobación de las referencias debe depender del puesto por ocupar.

Los empleos anteriores son la fuente mas utilizada y están en condiciones de dar la información más objetiva.

Selección preliminar en el departamento de personal. En el caso de la selección, toda la información de pruebas de empleo, y de verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores, se utilizan para saber si la persona es la mejor y la más apta para el puesto, llegando a una selección preliminar.

Selección final por el supervisor. Se acostumbra que el jefe que tenga un puesto vacante en su departamento entrevista a los candidatos seleccionados de manera preliminar por el departamento de recursos humanos. Los jefes o supervisores deben participar en la decisión final de selección. Con frecuencia, el jefe puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de los candidatos. Tanto si la toma de decisión es por el jefe o el departamento de personal, la decisión final marca el final del proceso de selección.

Examen médico. Después de que el candidato a empleado ha pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren una examen médico, el cual se realiza no sólo para determinar la correcta elección del solicitante para el seguro de vida de grupo, de salud, y de invalidez, sino para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

El resultado final del proceso de selección son las personas a las que se contrata. Si se toma en consideración las entradas de preselección y se han seguido correctamente las etapas básicas del proceso de selección, los nuevos empleados tendrán probabilidades de ser productivos, lo que constituye la mejor prueba de un proceso de selección.

4.2.7 Proceso de Contratación

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos), el candidato puede ser contratado. Muchas veces dicho proceso de selección incluye la complicación de una índice compuesto de evaluación en que se basa la decisión contratación final.

La selección y contratación de personal se pueden considerar como procesos interrelacionados, ya que una persona por lo regular no lo contrata una empresa antes de considerar al puesto que va a ocupar mediante la selección.

La selección describe el enfoque de contratación de personal en todos los niveles de la organización. La contratación se debe considerar un proceso continuo en vez de una actitud aislada.

De acuerdo con nuestra *Ley Federal del Trabajo*, la contratación se puede dar de dos formas: Contratación individual y contratación colectiva.

El proceso de contratación incluye una serie de etapas que consideran las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para la organización.

A continuación se muestra el proceso de contratación:

a) Contratación individual

El Artículo 20 de la *Ley Federal de Trabajo* define lo que se entiende como relación de trabajo como:

“La representación de un trabajo, personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.”

Por otro lado, contrato individual de trabajo se define así:

“Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.”

La importancia actual que la ley le da a la relación de trabajo es tal, que si en un contrato se pactarán trabajos para menores de catorce años, una jornada mayor a la permitida, horas extras para menores de 16 años, salarios inferiores al mínimo o un período mayor de una semana para pagar salarios a trabajadores, tales cláusulas serían nulas.

El trabajador. El Artículo 8 de la *Ley Federal del Trabajo* define al trabajador como:

“La persona física que presenta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.”

De la definición se deduce, que se trata de un trabajo personal, individual y subordinado; esto es, que los servicios no se pueden dar a través de un representante o comisionado, que implica la obligación de ser el individuo el que debe de hacer esas labores y que tales labores se ejecutarán bajo la subordinación de un patrón. La subordinación implica que quién recibe los servicios tiene el derecho de mandar, convirtiéndose esto en una facultad inherente únicamente al que paga; además el que paga, lo hace porque posee la propiedad de los bienes motivo de la relación laboral. El subordinado tiene la obligación de obedecer para que la relación se perfeccione. Esta relación laboral tiene un significado más profundo todavía, porque quiere decir que si alguna de estas partes falta, la otra no existe.

El patrón. El artículo 10 de la *Ley Federal del Trabajo* define al patrón como:

“La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.”

El patrón puede ser una persona física o moral. Es persona física el patrón que está representado por un individuo y es persona moral, el patrón que está representado por una sociedad de la que se trate; la formación de la persona moral es muy variada y obedece a toda una reglamentación jurídica.

b) Contratación colectiva

El Artículo 286 de la *Ley Federal del Trabajo* define el contrato colectivo de trabajo como:

“El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.”

Es importante destacar que el contrato colectivo de trabajo tiene como propósito fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos, y pensando en lo que significa la *Relación Laboral* (cualquiera que sea el acto que la origine, es la presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de salario) se concluye que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aún disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, está amparado por un contrato individual de trabajo.

Por otro lado, el contrato colectivo de trabajo es el instrumento para fijar las condiciones de trabajo y a medida de que estas van aumentando el

grado dificultad, de intensidad o de calidad, los beneficios que pertenecen a la parte laboral también aumentan en cierta proporción, de ahí que el CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, sea el medio por el cual los beneficios para el trabajador tienden a crecer superando lo establecido por la ley.

c) Requisitos del contrato colectivo de trabajo son de dos dimensiones:

1) *De forma.* Éstos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad; debe elaborarse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra, a la Junta Local de Conciliación y Arbitraje. El contrato surtirá efectos a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fecha diferente.

2) *De fondo.* Por lo que se refiere a este aspecto, se puede considerar como requisitos de fondo, los siguientes:

- Los nombres y domicilios de los contratantes.
- Las empresas o establecimientos que abarque.
- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- Las jornadas de trabajo.
- Los días de descanso y vacaciones.
- El monto de los salarios.
- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
- Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley.
- Las demás estipulaciones que convengas las partes.

d) Requisar el expediente del trabajador

La función de requisitar el expediente del trabajador es un medio de control de personal. Esta fase le informará al jefe de personal, si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y, además, si todo se realizó como se planeó.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que ha acumulado el trabajador durante el proceso de selección y, además, los instrumentos que deba proporcionar como complemento de la amplia información requerida por el departamento de personal. Dentro de estos documentos están:

- La solicitud de empleo, por ser el primer testimonio formal que presentó el interesado.
- Los comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico.
- Documentos como acta de nacimiento, de matrimonio, certificados de estudios realizados, antecedentes penales.

Estos testimonios documentales en copias, los debe poseer el departamento de personal, para ampararse contra cualquier situación imputable al trabajador, que pudiera presentar en el futuro. En sí con el requisitado del expediente del trabajador se determina el proceso de contratación.

4.2.8 Inducción

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción.

4.2.8.1 Concepto de Inducción

Sánchez Barriga la conceptúa como:

“El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto.”

Sikula lo define como:

“Se refiere a la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo.”

Es una etapa que se inicia cuando se contrata un nuevo empleado en la organización, en la cual aquél se va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etcétera.

4.2.8.2 Objetivos de la Inducción

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes:

- “Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral”⁷.

⁷ RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN, Administración Moderna de Personal, p. 136.

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

4.2.8.3 Proceso de Inducción

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular. A continuación se muestra el proceso de inducción:

a) "Introducción al departamento de personal

A parte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos darle información sobre aspectos generales tales como:

- Historia de la organización.
- Políticas generales de personales.
- Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Presentaciones a las que tiene derecho, por ejemplo, caja de ahorros, despensa, deportes, promociones, etcétera.

b) Introducción al puesto

Otra etapa del proceso de inducción es la referente a la introducción al puesto a desempeñar, la cual representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado.

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se auxiliará de la descripción del puesto, entregándole una copia para que lo lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales como son lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etcétera”⁸.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio, sí proporciona un beneficio al trabajador y, por tanto, a la organización.

La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la empresa grande. En las pequeñas organizaciones deberá existir, por lo menos, un manual de bienvenida, conforme la organización es más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción.

⁸ RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN, Administración Moderna de Personal, pp. 136 y 137.

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

5.1 Historia de la Empresa

Establecida en 1982, en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León, México. Ernesto Caro fundó su propia empresa de capital 100% mexicano, orientada a satisfacer las necesidades de recursos humanos, a través de un servicio integral, confiable y especializado. Iniciando con una oficina que ofrecía el servicio de búsqueda, reclutamiento y contratación de secretarías temporales regiomontanas. Hoy, el mercado es mucho más grande desde el reclutamiento, capacitación, contratación, ampliación de plantillas de trabajadores, programas de permanencia de los empleados hasta la administración de nóminas, manejo de riesgos patronales y de responsabilidad civil en la que puedan incurrir los empleados, entre muchas cosas más.

Actualmente, a 20 años de su creación, y ahora dirigida por sus hijos, SAS Empresarial de México S.A. DE C. V., pasó de una simple oficina para convertirse en una compañía que ha sabido aprovechar las oportunidades de desarrollo que presenta el amplio campo de la subcontratación de recursos humanos.

En un principio, los clientes recurrían al outsourcing como estrategia para reducir sus costos operativos de una manera emergente, pero con el tiempo se ha dado cuenta que la subcontratación es uno de los desarrollos más importantes en la forma de administrar las organizaciones para permanecer competitivos en términos de costos y calidad.

SAS Empresarial de México S.A. DE C. V., ha crecido junto con sus clientes, ellos permiten hacer lo que sabe hacer SAS y con los resultados se entiende que también se puede dedicar a hacer lo que es su fuerte.

En el actual mundo globalizado de los negocios, la tendencia cada vez mayor es delegar a especialistas la administración parcial o total de los recursos humanos, lo que representa ahorros sustanciales en los gastos de reclutamiento y selección de personal y administración de nóminas, además de brindar flexibilidad total en el head count (cazador de talentos).

SAS Empresarial de México, S. A. DE C. V., pertenece a la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH) que agrupa a empresas prestadoras de servicio de outsourcing y empleo temporal, cuya finalidad es respaldar a compañías serias y responsables dedicadas a la optimización de los recursos humanos, de los servicios integrales de reclutamiento, evaluación, selección, contratación, así como todo lo relacionado con la administración de personal contratado fijo y temporal.

La AMECH es la única organización mexicana aceptada y reconocida mundialmente por el CIETT (Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal).

SAS Empresarial de México, S. A. DE C. V., tiene una estructura que le permite tener procesos rápidos y flexibles, adaptándose a las necesidades del cliente, y no el cliente a las necesidades de SAS Empresarial de México, S. A. DE C. V., como una empresa administradora. Brindando un trato cálido y personal tanto a clientes como a empleados. El costo de los servicios está fundamentado en las contribuciones reales, lo que refleja en un factor de administración justo y transparente, dando como resultado una expansión desde el origen en Monterrey, Nuevo León, hasta contar con divisiones regionales en México, D. F. Coahuila y el Bajío permitiendo brindar servicios a nivel nacional.

5.2 Visión

Ser la empresa mexicana líder en el mercado de prestación de Servicios de Recursos Humanos, con cobertura nacional e internacional.

5.3 Misión

Brindar soluciones de Recursos Humanos, asegurando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de alta calidad en el servicio, flexibilidad, atención personalizada y suministro de personal capaz, contribuyendo así al desarrollo de las empresas y a la generación de oportunidades de empleo.

5.4 Valores

- a) Servicio al cliente: Lograr asertivamente la satisfacción de los clientes.
- b) Integridad: Congruencia entre lo que se dice y lo que se hace con base a la normatividad de la empresa.
- c) Compromiso: Cumplir con lo que prometes.
- d) Pasión: Capacidad de entrega que te permita disfrutar lo que haces.
- e) Actitud positiva: Disposición para participar.
- f) Trabajo en equipo: Sinergia de esfuerzos para el logro de objetivos.

5.5 Servicios que ofrece SAS Empresarial de México, S. A. DE C.V.

a) Contratación de Personal

Si usted requiere contratar personal, SAS Empresarial de México, S.A. DE C. V., asume el reclutamiento, selección, contratación, administración y las obligaciones patronales, brindando absoluta flexibilidad en sus necesidades de capital humano.

Las ventajas que puede tener una empresa al obtener este servicio son:

- Eficiente manejo del head count (cazador de talentos) por impedimentos para contratar personal.
- Personal temporal calificado desde un día hasta todo el tiempo que lo requiera para hacer frente a: Cargas de trabajo extraordinarias, vacaciones, incapacidades, etc..
- Su empresa eliminará pasivos por los conceptos de: Reclutamiento y selección, responsabilidad laboral, multas y recargos entre otros.
- La facturación de los servicios es totalmente deducible de impuestos.

b) Selección de persona

Con un proceso de vanguardia en selección de personal, SAS Empresarial de México, S. A. DE C. V., le garantiza que usted encontrará el personal idóneo para las vacantes que requiere cubrir en cualquier área de su empresa.

c) Pruebas psicométricas

Mediante personal especializado en técnicas psicoanalíticas, se evalúa objetivamente y con detalle al candidato para determinar si tiene las habilidades requeridas para su empresa, disminuyendo los

riesgos por contrataciones inadecuadas, reduciendo la rotación de personal y obteniendo ahorros directos. A través de éste servicio el cliente podrá conocer el status socioeconómico del candidato, sus referencias laborales y verificar la omisión de empleos no manifestados en su currícula.

d) Ajustes de nóminas

Este servicio consiste en la maquila de la nómina, SAS Empresarial de México, S. A. DE C. V., se adapta al método de remuneración que desee utilizar para los empleados y da cumplimiento a una parte o al total de las labores implicadas en este proceso como:

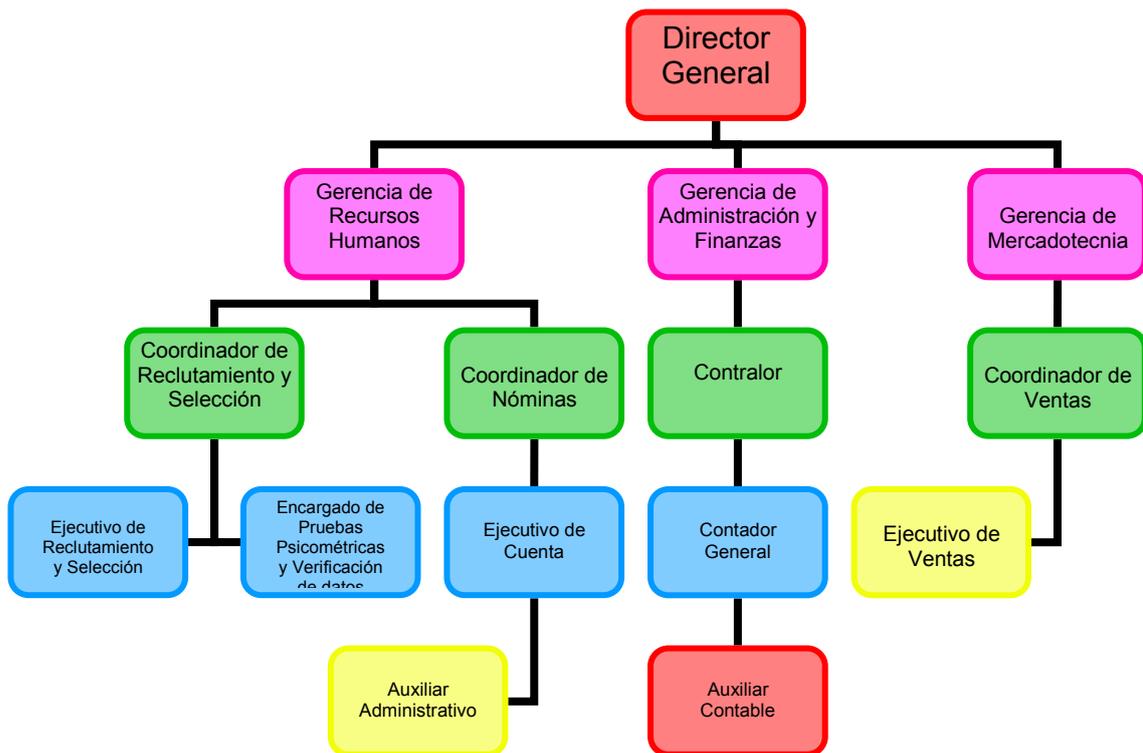
- ✚ Emisión y presentación de avisos, incidencias, pagos y declaraciones al IMSS.
- ✚ Generación e impresión de recibos de nómina.
- ✚ Cálculo de finiquitos.
- ✚ Altas, bajas y modificaciones en el sistema.
- ✚ Generación de información para la dispersión y pago de nóminas.

De esta manera, el cliente asegura este importante proceso con total apego a la legislación en materia fiscal y laboral; con la seguridad y confiabilidad en la información emitida y procesada, sin la dependencia de personal o software y con absoluta confidencialidad.

e) Outsourcing

SAS Empresarial de México, S. A. DE C. V., directamente opera y administra secciones, departamentos o áreas, analiza procesos, propone desempeño de funciones y da seguimiento al cumplimiento de las actividades y resultados.

5.6 Organigrama de SAS Empresarial de México, S. A. DE C. V.



Organigrama de SAS Empresarial

Fuente: <http://www.sasempresarial.com.mx>

5.7 Mercados que atiende

Esta enfocado a cualquier tipo de empresa y cualquier puesto dentro de la organización, la experiencia de SAS Empresarial de México S. A. DE C. V. de más de 23 años, le permite cubrir desde nivel operativo hasta puestos de alta dirección.

5.7.1 Algunos Clientes atendidos por SAS Empresarial de México, S. A. DE C. V.

- Colegio de Contadores Públicos de México A.C.
- Kraft Foods S.A. DE C.V.
- McGraw Hill Interamericana S.A. DE C.V.
- Sabritas de México S.A. DE C.V.
- Anheuser Busch México Inc.
- Adidas S.A. DE C.V.
- Neology S.A. DE C.V.
- Grupo Vítro S.A. DE C.V.
- Pepsi Company Inc.
- Ciudad de los Niños S.A. DE C.V.
- General Electric S.A. DE C.V.
- Plastic Omnium S. A. DE C.V.
- Orange Business Services Inc.
- Carpenter Aceros Fortuna S.A. DE C.V.

5.8 Problemática de la Empresa

Carecer de un manual de descripción de puestos, limita la eficiencia y el desarrollo del trabajo de una empresa de Outsourcing, por esta razón en este trabajo de tesis se hace una propuesta.

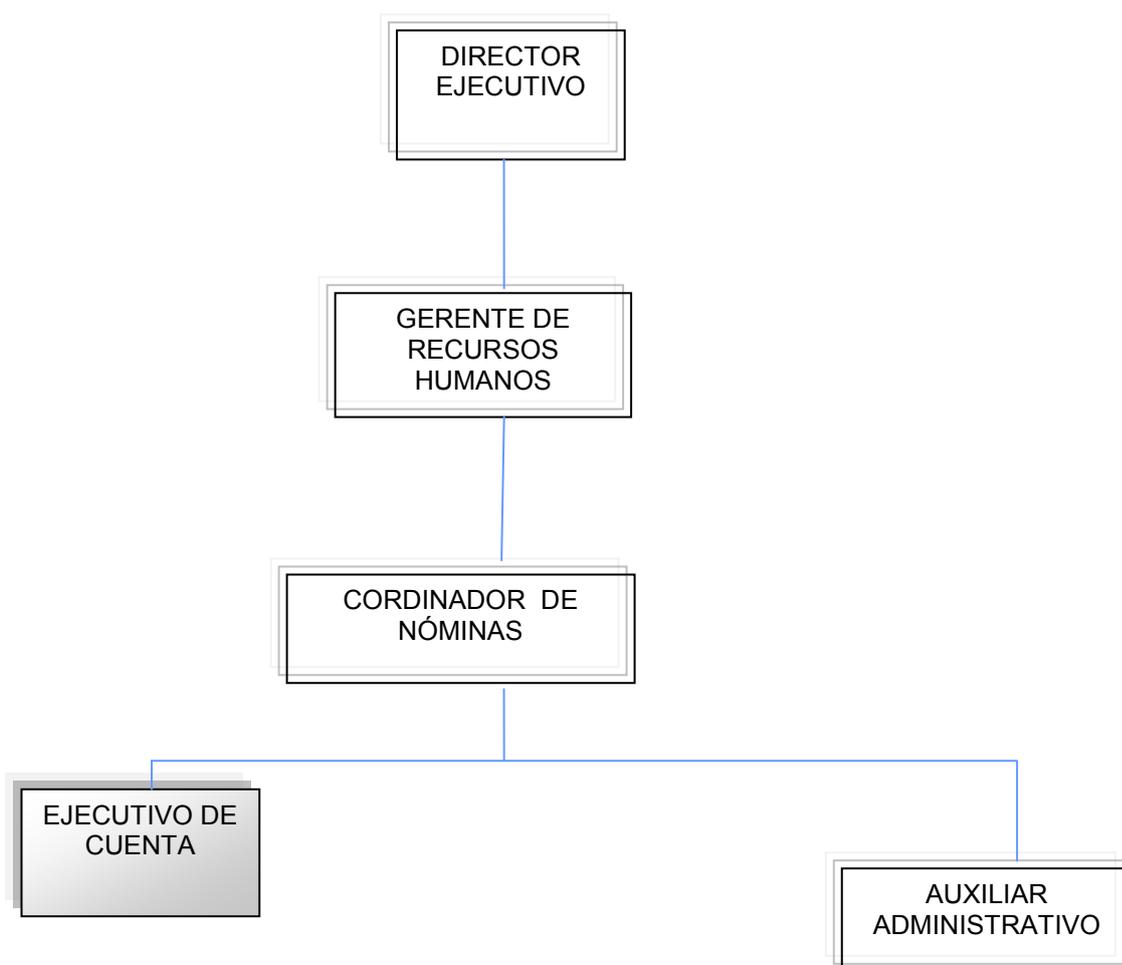
5.9 Propuesta del Manual de Descripción de Puestos



EMPRESARIAL

Nombre del Puesto: Ejecutivo de Cuenta	Área a la que pertenece: Recursos Humanos
Nombre del Puesto del Jefe inmediato: Coordinador de Nóminas	Fecha de revisión: Diciembre de 2007

1. DEFINICIÓN DEL PUESTO
Ubicación del puesto en el Organigrama.



C.P. Felipe de Jesús Aguilar Huerta
Gerente de Recursos Humanos

C.P. René Mendoza Vázquez
Director Ejecutivo



EMPRESARIAL

Nombre del Puesto: Ejecutivo de Cuenta	Área a la que pertenece: Recursos Humanos
Nombre del Puesto del Jefe inmediato: Coordinador de Nóminas	Fecha de revisión: Diciembre de 2007

a) Objetivo del puesto:	Contribuir en el proceso operativo, administrativo y de organización de la nómina, Seguro Social, INFONAVIT, mensajería y demás responsabilidades de Recursos Humanos; así como, atención y servicio de calidad a todos los colaboradores.
--------------------------------	--

b) Metas del Puesto:	<ol style="list-style-type: none">1) Administrar y pagar en tiempo y forma sueldo y prestaciones de los colaboradores.2) Lograr una seguridad y vigilancia acorde a las necesidades de nuestra Institución, que nos permita sentirnos confiables y seguros dentro de ella.3) Cumplir en tiempo y forma con la entrega de mensajería de la Institución y así mismo con la entrega de correspondencia a todos y cada uno de los colaboradores.
-----------------------------	--

c) 1. Actividad	Captura de los movimientos extraordinarios y ordinarios que afectan la prenómina y la nómina para su cálculo y pago
1.1 Desarrollo de la actividad:	Recepción de todos los comprobantes de ausentismos, vacaciones y reportes de justificaciones del personal (extemporáneos y ordinarios) correspondientes a los días que comprenden el periodo de pago de la nómina. Captura de incidencias extemporáneas y ordinarias, de movimientos fijos y variables de todos los colaboradores.
1.2 Finalidad de la actividad:	Entregar oportunamente la nómina de cada uno de los colaboradores.
1.3 Frecuencia de la actividad:	Quincenal
1.4 Reportes que se realizan y puestos al que van dirigidos:	Tarjetas de asistencia, recibos de nómina, transferencia electrónica, reporte de percepciones y deducciones,
1.5 Frecuencia del reporte:	Quincenal

C.P. Felipe de Jesús Aguilar Huerta
Gerente de Recursos Humanos

C.P. René Mendoza Vázquez
Director Ejecutivo



Nombre del Puesto: Ejecutivo de Cuenta	Área a la que pertenece: Recursos Humanos
Nombre del Puesto del Jefe inmediato: Coordinador de Nóminas	Fecha de revisión: Diciembre de 2007

d) 2. Actividad	Reclutamiento y selección de personal.
2.1 Desarrollo de la actividad:	Solicitar candidato para cubrir vacante, entregar solicitud de trabajo y canalizarlos a una segunda con el gerente de área solicitante.
2.2 Finalidad de la actividad:	Proveer a SAS Empresarial de México, S. A. DE C. V., de personal competitivo.
2.3 Frecuencia de la actividad:	Según requerimiento
2.4 Reportes que se realizan y puestos al que van dirigidos:	N/A
2.5 Frecuencia del Reporte:	N/A

e) 3 Actividad	Atender al personal en general de cualquier duda referente a faltas y justificaciones o cualquier necesidad que dependa de la jefatura de Recursos Humanos
3.1 Desarrollo de la actividad:	Informar orientar al personal en general, en relación a dudas, prestaciones y otros beneficios que se otorgan.
3.2 Finalidad de la actividad:	Proporcionar atención y servicio de calidad a todos nuestros empleados, para ayudar a desaparecer cualquier duda durante su vida laboral.
3.3 Frecuencia de la actividad:	Diario.
3.4 Reportes que se realizan y puestos al que van dirigidos:	N/A
3.5 Frecuencia del reporte:	N/A

C.P. Felipe de Jesús Aguilar Huerta
Gerente de Recursos Humanos

C.P. René Mendoza Vázquez
Director Ejecutivo



Nombre del Puesto: Ejecutivo de Cuenta	Área a la que pertenece: Recursos Humanos
Nombre del Puesto del Jefe inmediato: Coordinador de Nóminas	Fecha de revisión: Diciembre de 2007

f) 4. Actividad	Supervisar que se lleve una correcta coordinación en la recepción y entrega de de los documentos que proporciona el personal de mensajería.
4.1 Desarrollo de la actividad:	Supervisar que los mensajeros por las mañanas pasen a los departamentos por la mensajería y por los depósitos bancarios y organicen sus rutas. Por las tardes que haga entrega de los documentos o controles de mensajería que estén pendientes de devolución.
4.2 Finalidad de la actividad:	Dar un buen servicio de mensajería así como su entrega oportuna.
4.3 Frecuencia de la actividad:	Diaria
4.4 Reportes que se realizan y puestos al que van dirigidos:	Reporte de solicitudes pendientes de entrega.
4.5 Frecuencia del reporte:	Diario

C.P. Felipe de Jesús Aguilar Huerta
Gerente de Recursos Humanos

C.P. René Mendoza Vázquez
Director Ejecutivo



EMPRESARIAL

Nombre del Puesto: Ejecutivo de Cuenta	Área a la que pertenece: Recursos Humanos
Nombre del Puesto del Jefe inmediato: Coordinador de Nóminas	Fecha de revisión: Diciembre de 2007

g) 6. Actividad	Proporcionar vales de gasolina para el abastecimiento de los automóviles de traslado de mensajería.
6.1 Desarrollo de la actividad:	Entregar a los chóferes los vales una vez que se haya revisado los kilometrajes y gasolina de las unidades. Registrar en un archivo de Excel, el consumo de gasolina por auto para obtener su rendimiento, así como la cantidad en vales de gasolina entregada a cada chofer.
6.2 Finalidad de la actividad:	Controlar y supervisar el abastecimiento adecuado de gasolina de las unidades para sus diferentes servicios. Controlar los consumos de vales para gasolina de cada auto.
6.3 Frecuencia de la actividad:	Diaria
6.4 Reportes que se realizan y puestos al que van dirigidos:	Control de la entrega de vales de gasolina. Interno
6.5 Frecuencia del reporte:	Mensual

C.P. Felipe de Jesús Aguilar Huerta
Gerente de Recursos Humanos

C.P. René Mendoza Vázquez
Director Ejecutivo



Nombre del Puesto: Ejecutivo de Cuenta	Área a la que pertenece: Recursos Humanos
Nombre del Puesto del Jefe inmediato: Coordinador de Nóminas	Fecha de revisión: Diciembre de 2007

h) Autoridad del puesto:	a) Coordinación de envíos de mensajería. b) Coordinación de las unidades para los diferentes servicios que se requieran en SAS.
---------------------------------	--

k) Conocimientos:	
1	<i>Cálculo de Nómina.</i>
2	<i>Cálculo de Finiquitos, Liquidaciones y Aguinaldos.</i>
3	<i>Manejo de Paquetería Office</i>
4	<i>Manejo de paquetería de nómina (Preferentemente Sicoss)</i>

C.P. Felipe de Jesús Aguilar Huerta
Gerente de Recursos Humanos

C.P. René Mendoza Vázquez
Director Ejecutivo



Nombre del Puesto: Ejecutivo de Cuenta	Área a la que pertenece: Recursos Humanos
Nombre del Puesto del Jefe inmediato: Coordinador de Nóminas	Fecha de revisión: Diciembre de 2007

f) Habilidades Nivel Medio	
1. Comunicación interpersonal.	X
2. Trabajo en equipo.	X
3. Liderazgo.	X
4. Motivación	X
5. Toma de decisiones	X
6. Conducción de reuniones productivas	
7. Administración efectiva	X
8. Recopilación de información	
9. Manejo de conflictos	X
10. Negociaciones efectivas	

C.P. Felipe de Jesús Aguilar Huerta
Gerente de Recursos Humanos

C.P. René Mendoza Vázquez
Director Ejecutivo



Nombre del Puesto: Ejecutivo de Cuenta	Área a la que pertenece: Recursos Humanos
Nombre del Puesto del Jefe inmediato: Coordinador de Nóminas	Fecha de revisión: Diciembre de 2007

I) CONDUCTA			
Individual		Grupal	
Vigor	X	Trabajo en Equipo	X
Energía	X	Colaboración con otras áreas	
Independencia		Buscar soluciones no culpables	
Disciplina	X		
Compromiso	X		
Asertivo	X		
Disposición al Cambio	X		
Lealtad	X		
Calidad en el Servicio	X		
Actitud Integral	X		

m) A qué puesto (s) reporta:	Tipo de Reporte:
Jefe de Recursos Humanos	Todo lo extraordinario presentado durante el día

n) Qué puesto (s) le reporta (n):	Tipo de Reporte:
Mensajeros	Actividades realizadas y pendientes

o) Relación con otros puestos:	Tipo de Relación
Gerencia de Administración y Finanzas	Todo lo referente a la nómina

p) Horario de trabajo:	De 09:00 AM a 18:00 PM
q) Especificaciones:	Flexibilidad de horario

C.P. Felipe de Jesús Aguilar Huerta
Gerente de Recursos Humanos

C.P. René Mendoza Vázquez
Director Ejecutivo

CONCLUSIONES

Después de haber considerado la importancia en las empresas modernas de tener un manual de Descripción de Puestos, en este trabajo de tesis se presentaron los resultados de una investigación exhaustiva, cuya finalidad es resaltar la gran relevancia que tiene la administración de recursos humanos, ya que se entiende que éste representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general.

De esta manera y con todo lo expuesto en este trabajo de tesis, se puede argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos de trabajo de una organización, esto permitirá la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los puestos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la administración de recursos humanos.

Por lo tanto la hipótesis dice “Si se desarrolla e implementa un Manual de Descripción de Puestos, entonces se eficientaría el desarrollo del trabajo de una empresa de outsourcing” quedo comprobado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
2. Arias Galicia, Fernando. (2004). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
3. Chiavenato, Adalberto. (2003). Gestión de Talento Humano. Colombia: McGraw Hill.
4. Eyssautier de la Mora, Maurice. (1999). Metodología de la Investigación. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S. A. de C. V.
5. Gama Bernal, Elba. (1998). Bases para el Análisis de Puestos. México: El Manual Moderno S. A. de C. V.
6. Gil, Ignacio. (1997). La Nueva Dirección de Personas en la Empresa. España: McGraw Hill.
7. Ortiz Uribe, Frida Gisela. (2000). Metodología de la Investigación. México: Limusa.
8. Reyes Ponce, Agustín. (2001). Administración Moderna. México: Limusa.
9. Reyes Ponce, Agustín. (2005). El Análisis de Puestos. México: Limusa.
10. Rinsky, Tolo M. (2005). Administración de la Remuneración. México: McGraw Hill.

11. Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002). Administración Moderna del Personal. México: Thompson.
12. Rodríguez Valencia, Joaquín, (2005). Como elaborar y usar los Manuales Administrativos: Thompson.
13. Roig Ibáñez, José. (2002). El Estado de los Puestos de Trabajo, España: McGraw Hill.
14. Simon, L. Dolan. (2003). La Gestión de Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill.
15. Wayne, Mondy. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.
16. Wendell, L. French. (1999). Administración de Personal. México: Limusa.
17. <http://www.apuntes.com.mx>
18. <http://www.monografias.com.mx>
19. <http://www.sasempresarial.com.mx>