



Estructura del Area de Relaciones Industriales.

CAPITULO UNICO

ANALISIS DE PUESTOS

El propósito principal de incluir este capítulo único de Análisis de Puestos antes de desarrollar las funciones de Relaciones Industriales, es con el fin de familiarizar al lector con este término, ya que será utilizado muy frecuentemente a lo largo de este nuestro estudio.

Primeramente bosquejamos el proceso que se sigue para la elaboración del Análisis del Puesto. Después seguimos con los usos o aplicaciones de un Análisis de Puesto, terminando con los beneficios que nos reportará dicho análisis.

Por Puesto de Trabajo entendemos "Una unidad de organización a la cual se le atribuyen un conjunto de funciones (Tareas, deberes y responsabilidades) concretas asignables a una persona y que exigen de la misma un cierto grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad bajo condiciones específicas de trabajo".

De esta definición parte el concepto de Análisis de Puestos, que consiste en una investigación concreta y sistemática sobre el mismo, tendiente a conocer y definir su contenido de trabajo y los requisitos para ejecutarlo.

Para llevar a cabo la investigación del Análisis de Puestos, tenemos que recurrir a las distintas fuentes de información que son:

- a) LA ENTREVISTA.- Consiste en recopilar información por este método - recurriendo al supervisor del puesto por analizar, quien nos da la definición del puesto y una breve idea sobre la ubicación del mismo en la organización; ya con esta idea inicial del puesto, se acude al ocupante del mismo para entrevistarlo. El analista deberá obrar con cautela al estar recabando la información ya que debe hacer que el entrevistado se sienta en confianza, para que no se exagere o desvirtúe tal información. Este método es el más recomendable por sus múltiples ventajas tales como: Contar con personal especializado para el análisis, y por el contacto más directo entre el analista y el entrevistado; sus únicos inconvenientes son el tiempo y el costo, considerablemente muy por encima de las otras fuentes, pero se compensa esto por la calidad de los resultados del programa.
- b) EL CUESTIONARIO.- Para recopilar la información por este método se hace uso de formas impresas, las cuales contienen una serie de preguntas referentes al contenido y requisitos del puesto. Dichas for

mas son entregadas a los ocupantes del puesto por analizar para que las contesten y posteriormente sean recogidas por el analista. Esta fuente de información, el cuestionario, es utilizada por muy pocas empresas debido a la dificultad que reviste para el personal -- no administrativo la contestación de éste, por lo cual preferentemente es utilizado para el personal de "cuello almidonado".

- c) LA OBSERVACION. - Esta fuente de recopilar datos acerca del puesto, requiere que el analista observe a los trabajadores mientras ejecutan sus labores, haciendo hincapié en anotar las Funciones Realizadas, el Tiempo Invertido, la Calidad, la Precisión y la Rapidez requeridas, las Condiciones de Trabajo, etc., debiendo efectuar sus anotaciones discretamente con el propósito de que el trabajador no desvirtúe las características del puesto. El analista debe observar el puesto y no al trabajador.

A) METODOLOGIA.

DESCRIPCION DEL PUESTO.

Habiendo ya tomado toda la información necesaria acerca del puesto, elaboramos un reporte o composición del contenido del mismo y obtenemos la Descripción del Puesto, que consiste en redactar en forma gramaticalmente clara; lógica y correcta, aquellos datos que interesan conocer sobre las funciones del puesto y que permite formarnos un juicio exacto sobre el mismo. El formato de una Descripción de Puestos está integrado por las siguientes partes:

- 1.- LA IDENTIFICACION DEL PUESTO. - Que nos sirve para localizarlo en la forma más precisa posible dentro de la estructura de la organización, incluye datos como: Título del Puesto, Clave para archivo, Departamento, Sección, Jerarquía, Fecha, Nombre del Analista, Nombre de la Persona que lo autoriza, etc.
- 2.- DEFINICION, DESCRIPCION GENERICA U OBJETIVO DEL PUESTO. - Es una definición o resumen descriptivo del puesto, de tal manera que con breves palabras proporcione una explicación del conjunto de las actividades del puesto considerado como un todo.
- 3.- CONTENIDO O DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO. - Es el elemento más importante de la Descripción, y consiste en una exposición detallada de las funciones realizadas en un puesto, definiendo claramente el campo del trabajo, mostrando el "que", "como", y "por qué", se hace el trabajo. La Descripción se divide, dependiendo de la periodicidad de las tareas en tres secciones:

- a) Contínuas o esencia básica del puesto.
- b) Periódicas (semanal, quincenal, mensual, etc.)
- c) Esporádicas u Ocasionales. Estas no presentan una periodicidad definida.

- 4.- ACCESORIOS DEL PUESTO. - Para completar la Descripción del Puesto, conviene añadir información referente a los productos o materiales que se manejan y el equipo que debe utilizar el ocupante del puesto.

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

La segunda parte del Análisis de Puestos es la Especificación del mismo, la cual consiste en un reporte escrito sobre las calidades y requisitos mínimos que los trabajadores deben llenar para desempeñar eficientemente el puesto. Dichas calidades y requisitos son los cuatro factores de la Especificación; o sean:

- a) PREPARACION Y HABILIDAD. Comprende el grado de entrenamiento mental e instrucción y educación, así como la experiencia particular o habilidad requerida para la ejecución del trabajo. Los subfactores que se agrupan son:
 - 1.- Conocimientos Básicos.
 - 2.- Conocimientos Particulares.
 - 3.- Iniciativa e Ingenio.
 - 4.- Destreza.
 - 5.- Precisión.
- b) ESFUERZO. Representa la aplicación efectiva que el ocupante del puesto debe hacer de los recursos físicos y mentales que ha adquirido a través de su educación anterior y experiencia previa. Este factor reúne los siguientes subfactores:
 - 1.- Esfuerzo Físico.
 - 2.- Demanda Física Adicional.
 - 3.- Esfuerzo Mental.
 - 4.- Atención Visual.
- c) RESPONSABILIDAD. Es la confianza depositada en las características individuales que no pueden reemplazarse por artificios humanos, y que debe ser poseída por la persona destinada a un puesto. Las características de responsabilidad, como se presentan en el individuo, son el resultado de la consideración, cuidado, prontitud, precaución y deseo propio de hacer lo mejor. Los subfactores correspondientes son:
 - 1.- Responsabilidad por Maquinaria y Equipo.
 - 2.- Responsabilidad por Materiales y Productos.