

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEON
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966.

ADMINISTRACION DEL PERSONAL
DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO.

La descripción y análisis de los puestos representa la fase de investigación de hechos en el proceso de determinar el valor relativo de los diferentes puestos de la institución. Llamamos "puesto" a un grupo de situaciones que tienen asignadas idénticas o muy parecidas tareas mayores.

Trabajadores individuales pueden desempeñar diferentes actividades del mismo puesto, pero las tareas mayores son esencialmente las mismas. El propósito de la descripción del puesto y su análisis es describir lo que el empleado tiene que hacer, cómo ha de hacerlo y por qué; establecer las aptitudes que el puesto requiera; analizar los factores básicos que distinguen tal puesto de otro.

Tradicionalmente, las descripciones de puestos parten de los índices observados o registrados de los que los trabajadores que ocupan o cuparon dichos puestos han hecho y cómo y por qué lo hicieron. Recientemente, Sherwin ha señalado que este acceso puede conducir a una suposición falaz; la suposición de que aquello que el trabajador hace es el puesto. Señala la necesidad de considerar aquello que se pretenda que el puesto sea, y sugiere que el uso del término "descripción del puesto" se reserve para significar lo que se pretende del puesto y que se use el término estimación de la ejecución para establecer el valor del empleado para la agencia. El concepto de Sherwin de lo que se pretende carece de importancia particular para la labor de salud pública, dado que el

huevo entre la teoría y la práctica suele ser amplio y el concepto de práctica cambia rápidamente.

La descripción y el análisis del puesto intentan conseguir en forma ordenada lo siguiente: 1) establecer la naturaleza y propósitos generales del puesto; 2) establecer los factores que concurren en el puesto y su valor relativo; 3) establecer los requisitos del puesto.

Tales datos pueden reunirse consiguiendo informes de los trabajadores que desempeñan el puesto, respecto a lo que hacen y por qué lo hacen, mediante observación directa del trabajo en marcha o, cuando se trate de averiguar el propósito o fin del puesto, mediante conferencias o la opinión administrativa. Cada agencia consideraría especialmente ciertos factores de los puestos bajo de otras personas, la ejecución de operaciones técnicas expertas, etc. Como uno de los propósitos del análisis de puestos es proporcionar la base para determinar los salarios, se aplican las mismas listas de factores a tantos puestos como sea posible y, por consiguiente, deberán ser de carácter tan general como se pueda. Por razón de la dificultad de comparar los diferentes tipos de actividad por medio de análisis de los factores inherentes a cada uno de los empleos, es conveniente reducir el número de los factores analizados. Por ejemplo: Goddard enumera cinco factores comunes aplicables a la enfermería: requisitos mentales, requisitos físicos, requisitos de aptitud y responsabilidad y condiciones del trabajo.

Para conseguir los datos pertinentes a la descripción del puesto por medio de cuestionarios u observaciones, se registra aquello que los trabajadores hacen, cómo lo hacen y por qué lo hacen. Puede conseguirse por el simple procedimiento de solicitar de cada trabajador que registre en forma especial: el título y el lugar de su puesto; una descripción general de lo que hace, indicando las tareas y obligaciones diarias, semana

les y mensuales; las distintas actividades y la cantidad aproximada de tiempo que dedica a cada una de ellas; la supervisión que hace o recibe; las condiciones generales de trabajo y su opinión respecto a las dificultades. Este último informe debe ser cotejado por el supervisor inmediato, y en lo posible se conciliarán las discrepancias de concepto en cuanto al empleo por parte del trabajador y del supervisor. Después se analizarán estos registros (preferiblemente, debe hacerlo alguien con experiencia en análisis de puestos) y se toma nota de los factores comunes y de la manera en que se aplican. Después de esta tarea preliminar y de considerable discusión, se llega a una descripción compuesta del trabajo; por ejemplo: el de un ingeniero sanitario o el de una enfermera sanitaria.

La observación directa proporciona un cuadro más objetivo de la tarea. En este caso, se prepara "una forma de observación" y un observador registra lo que hace cierto individuo o diferentes individuos durante un período establecido. Después, se analizan los resúmenes de trabajo, como base para la descripción del puesto. Este procedimiento tiene la ventaja de la exactitud, pero es importante que el observador obtenga una muestra genuina y verdadera del trabajo realizado, y, especialmente cuando la tarea implica servicios profesionales, conozca las razones que determinan las actividades observadas.

Dichos datos respecto a lo que se hace pueden después conciliarse con el concepto que se tenga de lo que el puesto debe ser, para que el análisis final represente una síntesis razonable de los factores teóricos y de factibilidad. Por ejemplo: podría demostrar que la tarea pretendida de un trabajo de enfermera sanitaria sobrepasara el nivel de competencia real del personal empleado y, en consecuencia, habría que "echarle agua". Por otro lado, la práctica real, tal como se registra y observa, puede necesitar correcciones, para acercarla a lo que se pretende, pero en forma congruente con

el grado de instrucción y la experiencia del personal.

Para la descripción de los puestos, tienen importancia las aptitudes de los trabajadores expertos, las cuales servirán para obtener datos objetivos e intercomparables. Sin embargo, es igualmente importante el conocimiento del campo de acción en que se baja la descripción escrita. Por ejemplo: la enfermera que intenta analizar el puesto de la enfermera sanitaria, puede estar muy influida por las preferencias personales, la tradición o el hábito de trabajo de la agencia. El analista de empleos, por otro lado, puede tener dificultad para comprender que la enfermera de filas, que no realiza ninguna función de supervisión de personal, esté, sin embargo, comprometida en tareas muy semejantes a la de la supervisión profesional, en el desempeño de sus funciones de orientar a la familia hacia la asistencia médica. Trabajando conjuntamente, el analista de puestos y la enfermera pueden llegar a una valoración más exacta que la que obtendría cualquiera de los dos trabajando solo.

Partiendo de estas descripciones de la ejecución y del puesto, se preparan las especificaciones. Las especificaciones del puesto establecen brevemente el título y naturaleza del mismo, generalmente describiendo ejemplo de obligaciones y señalando la instrucción, la experiencia y la calificación personal necesarias para desempeñar el puesto. Un buen ejemplo de especificación de puestos, que describe los distintos niveles de trabajo en una sola categoría profesional, es la guía para clasificar especificaciones de los puestos de enfermería redactada por el Departamento de Salud, Educación y Bienestar.

CLASE Y GRADO DE LOS PUESTOS

El propósito de un esquema de clasificación es ordenar jerárquicamente y dar