

ANALISIS DE PUESTOS

INTRODUCCION:

En los capítulos anteriores se estableció un marco teórico que sirviera para analizar diversas conductas en las organizaciones, muchas de ellas a resultas de diversas técnicas empleadas en las mismas.

A partir de este capítulo iniciaremos, sin abandonar el aspecto analítico y teórico, el estudio de diversas aplicaciones de algunos métodos que tienen por objetivo lograr que las organizaciones administren mejor los recursos humanos -- con que cuentan.

No es casual que la técnica de análisis de puestos aparezca como primer tema de estudio dentro de las aplicaciones. En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de la administración de recursos humanos es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse -- cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos.

¿Por qué es importante el análisis de puestos? Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió

de reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo este la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero éstas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las responsabilidades, las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permite establecer comparaciones y, de ahí, diferenciaciones; es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere-

exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe, pues, para apreciar los méritos de la persona titular del mismo, existen otras técnicas que veremos más adelante. La conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación.

Necesidad legal.-

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, - - fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Así mismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, -- tiempo y lugar convenidos".

Las tres disposiciones señaladas requieren que se estipule con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado.

A pesar de esto, es frecuente encontrar contratos-

en los que se dá escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose más bien de aspectos que regulen la relación, olvidando la esencia de esta; es decir, se atiende a posibles causas de conflicto, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.

Necesidad social.-

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos que las 8 horas diarias que destina a ello constituyen un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etcétera, y que, por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si, por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva. Así, urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

Necesidades de eficiencia y productividad.-

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recur-

sos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. Como antes se mencionó, la existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan. Ejemplo de lo anterior lo podemos encontrar en lo expresado por el director de una empresa yugoslava, al rendir un informe sobre sus actividades:

Para llegar a nuestros objetivos, hay que establecer exactamente cuáles son las aptitudes que debe tener cada puesto de trabajo, y no como ocurrió antes: que cada puesto, incluso los de mayor responsabilidad, podían ser ocupados por ingenieros, técnicos, obreros calificados, e incluso trabajadores con baja aptitud. Si en los puestos de trabajo no tenemos hombres que respondan completamente a esa exigencia, podemos estar seguros de que dicha labor no será racional, sino que, incluso, puede causar perjuicios. Aquí no caben los compromisos, ya que están en cuestión los requerimientos, cosa que exige un determinado puesto de trabajo. Si no existe un hombre como el que hace falta, entonces hay que detener el trabajo en este sitio. Sé bien que entre nosotros habrá tales casos, pero ello nos obligará a encontrar la persona que corresponda. No hay que plantear la cuestión de cual será el monto de sus emolumentos, sino pensar que

cada uno debe ser remunerado según merece. Justamente por que no hemos hecho esto, porque no hemos recompensado ni suficiente ni justamente a nuestro hombres; porque no los hemos estimulado bastante, ellos han tomado sin entusiasmo sus obligaciones, su responsabilidad y su puesto. No hay que basarse aquí en ciertos clamores infundados ni aceptar el criterio de algunas personas e ir al igualitarismo.

El uso de un lenguaje técnico adecuado es necesario para cualquier profesional. La administración empieza a tener su propia terminología y conviene trabajar al respecto a fin de utilizar denominaciones aceptadas que faciliten la comunicación.

Clasificación de los puestos.-

Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios; por ejemplo, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones (oficinistas, operarios); con su jerarquía (directores, ayudantes); con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados), etcétera.

Ocupación.-

Familia de puestos semejantes; por ejemplo, mecanógrafa, archivista, auxiliar de contabilidad, etcétera, se clasifican dentro de las "ocupaciones de oficina". El troquelador, el prensista, el fresador, etcétera, se clasifican dentro de "obreros", y así sucesivamente.

APLICACION Y UTILIZACION.-

Como se ha mencionado en diferentes puntos anteriores, las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, de las que señalaremos algunas:

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h) Para fines contables y presupuestales.
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- l) Para efectos de planeación de recursos humanos. --
(Incluyendo la elaboración de análisis proyectados-

hacia el futuro).

- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- ñ) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- o) Como técnica inicial de una mejor administración de re cursos humanos.

METODOLOGIA DEL ANALISIS.-

A fin de llevar a cabo el análisis, se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de recursos hu manos, materiales y técnicos de los que se dispone.

LA CALIFICACION DE MERITOS.-

Vamos a referirnos ahora a una técnica específica para apreciar el desempeño de un trabajador. El nombre de esta técnica no debe entenderse en sentido estrictamente gramatical, pues no pretende evaluar a la persona por cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas. Recae más bien sobre los atributos de ella en supapel de trabajador. Es parte del problema de evaluación del que se habló en los puntos anteriores.

Independientemente del salario que se devengue en un puesto, éste puede desempeñarse bien, mal o de cualquier otra forma entre estos dos extremos.

Decíamos que la calificación de méritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador,

y por ello podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo. Así como las técnicas de selección juzgan a priori sobre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante, la calificación de méritos juzga a posteriori sobre dicha idoneidad.

Los méritos que analiza esta técnica son calificativos en un campo muy concreto de la actividad humana: la realización de un trabajo. Esto hace de un individuo un buen trabajador o un trabajador deficiente, independiente de que él sea, en otras esferas de su vida, una buena persona o no.

Es inevitable que un supervisor se forme juicios sobre sus subordinados. Casi por necesidad se va inclinando a compararlos unos con otros, y aún a compararlos con las que según él son normas aceptables de trabajo. El problema no radica en si es lícito o no que el supervisor juzgue a sus trabajadores (inevitablemente lo hace) sino en la validez de sus juicios, la objetividad y consistencia de los mismos, y la aplicación que haga de sus conclusiones.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

Es de suponer que la calificación de méritos entrañe un riesgo de error y subjetividad; sin embargo, estas limi-

taciones quedan reducidas a un mínimo siguiendo las precauciones que se indicarán y, en todo caso, los resultados o conclusiones a que conduzcan serán seguramente utilizadas para lo único que justifica su empleo: el beneficio del trabajador y de la organización.

Para evitar, en cuanto es posible, los inconvenientes de una apreciación subjetiva, la calificación técnica de méritos se auxilia de todos los medios que permiten evaluar separadamente, en un período preciso, y con la mayor objetividad y facilidades posibles, aquellas cualidades del trabajador que influyen sus labores. Así, la calificación de méritos constituye una evaluación separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina una apreciación conjunta que es, por lo mismo, vaga e imprecisa. Un obrero puede ser excepcional respecto de alguna cualidad y mediano o hasta deficiente en relación con otras.

La recopilación de estadística y datos sobre elementos tales como unidades producidas por un trabajador, errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, etc, también orienta el juicio de quien califica, y constituye, por lo mismo, una base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente en la calificación de méritos. Desde luego, siempre que existan datos objetivos, deben preferirse a las opiniones del supervisor; en otras palabras, no tiene caso pedir la opinión si el dato

objetivo puede ser utilizado para clasificar en alguna categoría al trabajador (bueno, malo, etc.).

En esta técnica se considera exclusivamente un tiempo fijo y el resultado del juicio que con ella se forma, se consigna por escrito, de modo que podemos tener a la larga un panorama de la eficiencia y méritos del trabajador.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y la evaluación de puestos que son impersonales; sin embargo, el análisis de puestos sirve de norma o estándar contra la cual vá a compararse el desempeño del trabajador. La calificación solo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo, por lo que quedan fuera de consideración todas las que no cumplen esta condición. Por último, la mencionada técnica busca hacer que ésta sea fácil y, rápida, sin menoscabo del objetivo perseguido, concentrando los problemas técnicos en quien establece el sistema, y dando la máxima facilidad a quienes van a aplicarlo.

PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA CALIFICACION.-

Para la Organización.

La calificación de méritos es parte del avalúo del capital humano que, no obstante ser más valioso que el-