



MAESTRÍA
EN **PYMES**



EN **PYMES**
MAESTRÍA

LECTURA

ANÁLISIS DE PUESTOS



Análisis de puestos

Cuando termine de estudiar este capítulo, el lector deberá ser capaz de

1. Explicar cómo realizar un análisis de puesto.
2. Explicar cómo preparar descripciones Y especificaciones del puesto.
3. Comparar Y contrastar seis métodos para reunir datos para el análisis del puesto.

Perspectiva

El propósito esencial de este capítulo es explicar cómo analizar, determinar los deberes Y responsabilidades específicas de un puesto. Primero se analizan algunos elementos básicos de la organización, incluyendo los organigramas, después, se explica el análisis de puesto. En este punto se determinan en detalle las características del puesto así como el tipo de persona que debe ser contratada para el mismo. Se presentan diversas técnicas para el análisis del puesto y para elaborar descripciones del mismo. El análisis del puesto es, en muchos sentidos, la primera actividad de personal que afecta la motivación. La mayoría de los trabajadores no se sienten motivados a realizar un trabajo cuando se dan cuenta de que no tienen la experiencia y la capacidad para realizarlo; y es a través del análisis del puesto como se determina lo que se requiere para el trabajo Y cual es la experiencia y la capacidad que es necesario buscar en los candidatos para ese puesto.

Fundamentos de la organización

El propósito de la organización

El propósito de organizar es dar a cada persona un puesto diferente y separado, y asegurarse de que estos puestos están coordinados de tal forma que la organización cumpla sus objetivos. Las organizaciones nunca son fines por sí misma, sino que son medio para alcanzar un fin; ese "fin" es el logro de las metas de la organización. Por lo tanto:

Una organización está integrada por personas que desempeñan trabajos diferenciados que están coordinados para contribuir a las metas de la organización.



Organigramas

La manera más común de describir una organización es con un organigrama como se muestra en la figura 3.1. Un organigrama es una "instantánea" de la organización en un momento particular y muestra en forma gráfica el esqueleto de la estructura organizacional. Presenta el título de la posición de cada gerente y, a través de líneas conectoras, muestra quién reporta a quién y quién está a cargo de qué departamento.

El organigrama no dice todo sobre la organización, en la misma forma que un mapa de caminos no dice todo sobre las poblaciones que se encuentran a lo largo de sus rutas. Los organigramas no ofrecen descripciones de puestos. Estos describen las especificaciones de cada puesto en términos de las actividades y responsabilidades reales y cotidianas que se espera que desempeñe la persona. (El análisis del puesto, que también se analizará en este capítulo, ofrece estas descripciones de puestos). El organigrama tampoco muestra las rutas reales de comunicación en la organización ni la forma en que se supervisa a los empleados o el nivel real de autoridad y poder que tiene cada persona en la organización. Lo que muestran son los títulos de las posiciones y la "cadena de mando" desde la cúspide hasta los niveles más bajos de la empresa.

La mayoría de las organizaciones tienen o deben tener organigramas, debido a que éstos son útiles para informar a los empleados cuáles son sus puestos y de qué manera estos puestos se relacionan con otros en la organización. Por otra parte, muchas compañías han tenido gran éxito sin los organigramas, mientras que otras han fracasado a pesar de tenerlos.

En resumen, los organigramas son útiles porque:

1. Muestran los títulos del puesto de cada gerente
2. Muestran quién reporta a quién
3. Muestran quién está a cargo de qué departamento
4. Muestran qué tipos de departamentos han sido establecidos
5. Muestran la "cadena de mando"
6. Permiten a cada empleado conocer el título de su puesto y su "lugar" en la organización

Análisis de puestos

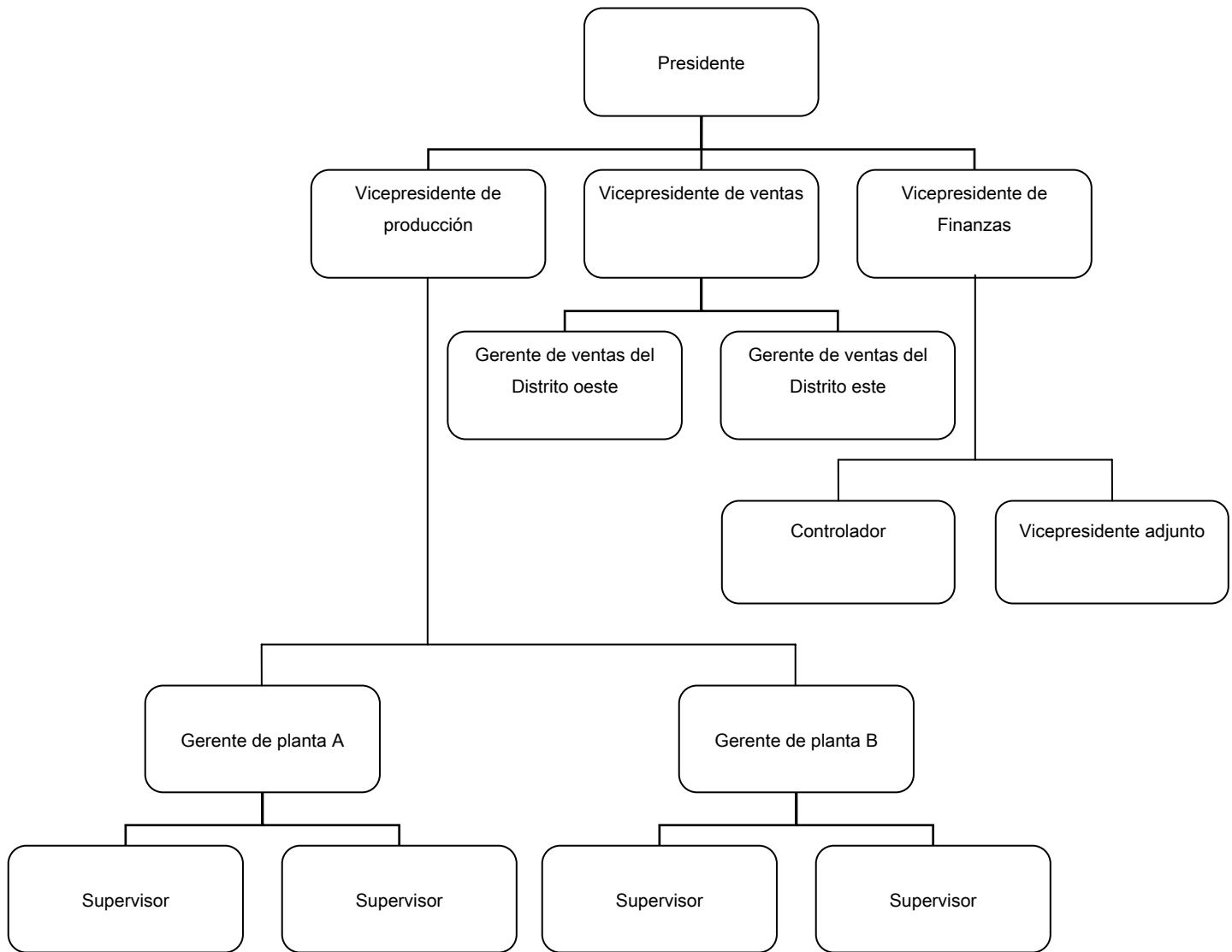


Figura 3.1 Organigrama (Fuente: Gary Dessler, Management Fundamentals, 4ª Ed. [Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1985], p. 106)

Pero los organigramas no muestran:

Las descripciones del puesto de los deberes y responsabilidades cotidianas específicas

2. Las líneas reales de comunicación en la organización
3. Qué tan de cerca se supervisa a los empleados
4. El nivel real de autoridad y poder que tiene cada gerente en su posición

Reclutamiento y selección



La naturaleza del análisis de puestos

Definición del análisis de puestos

El desarrollo de una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

Como supervisor o especialista de personal, el lector por lo regular tratará de obtener uno o más de los siguientes tipos de información por medio de la realización de análisis del puesto:"

Actividades del puesto. Primero, por lo general se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas tales como limpieza, cortar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, tallista de actividades indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

Comportamientos humanos. Podría también reunirse información sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluiría información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo. Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho), y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).

Estándares de desempeño. También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.

Contexto del puesto. En este punto se incluiría la información referente a cuestiones tales como condiciones físicas de trabajo, horario de trabajo y el contexto social y organizacional; por ejemplo, en los términos de la gente con la que el empleado deberá interactuar normalmente. También

podría incluirse aquí la información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.

Requisitos de personal. En resumen, por lo general se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), así como los atributos personajes (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieren.

Usos de la información del análisis de puestos

Como se resume en la figura 3.2, la información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de varias actividades interrelacionadas de la administración de personal:

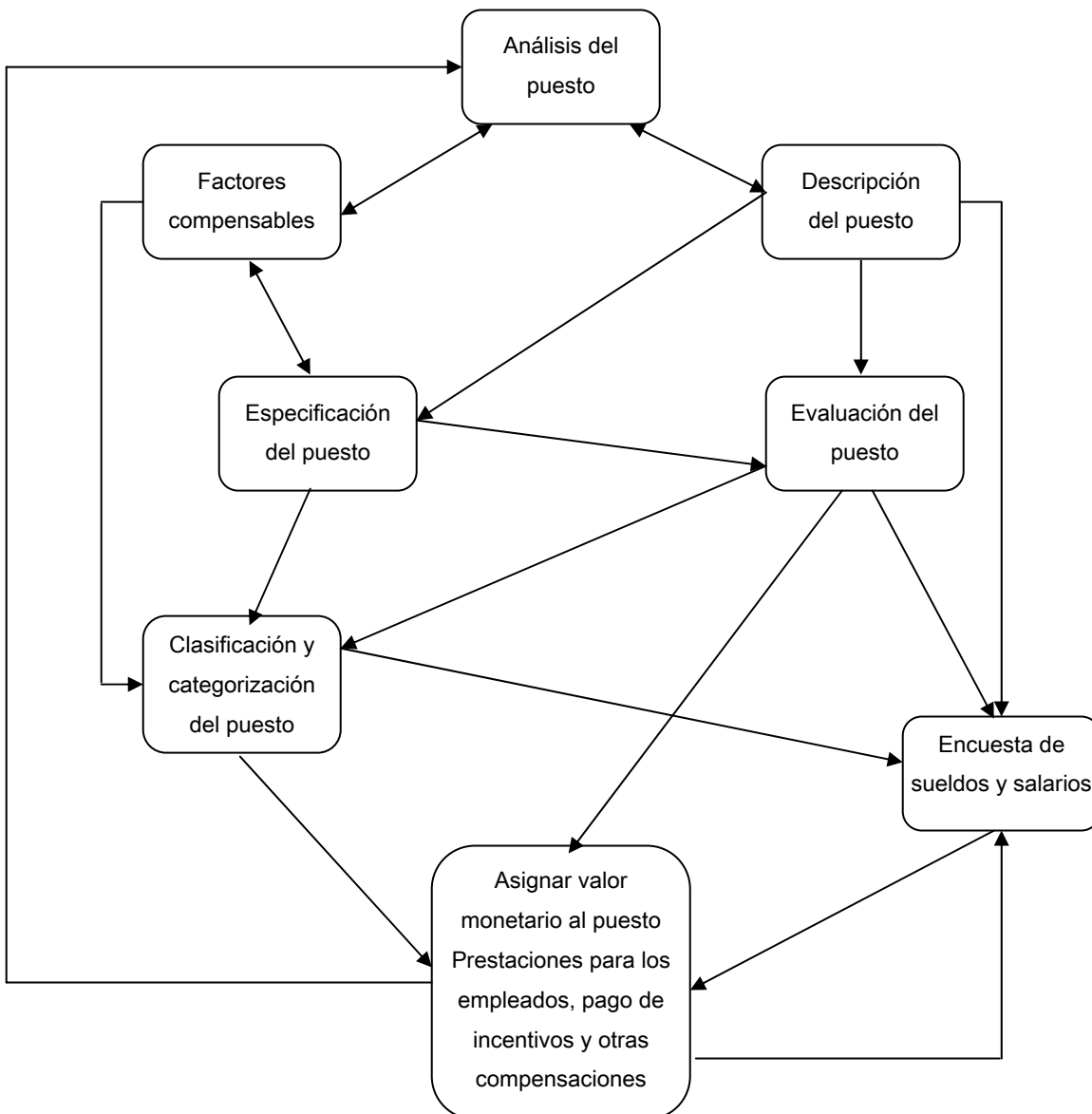




FIGURA 3.2 Flujo de información del análisis de puesto (Fuente: Richard I. Henderson, *Compensation Management: Rewarding Performance*, 4a. ed., © 1985, p. 147. Reimpreso con permiso de Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.).

Reclutamiento y selección

El análisis del puesto proporciona información sobre lo que representa el puesto)los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta. información es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros, todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto. También se verá que muchas empresas clasifican los puestos en categorías (como Secretaria III y IV), Y el análisis del puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que ésta pueda ser clasificada.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis del puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tienen que realizar.

Capacitación

También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

Pasos en el análisis del puesto

Los seis pasos para realizar un análisis del puesto son:

Paso 1. Determinar el uso de la información resultante del análisis del puesto.

Empiece por identificar el uso que se dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúna y la técnica que se utilice para hacerlo.



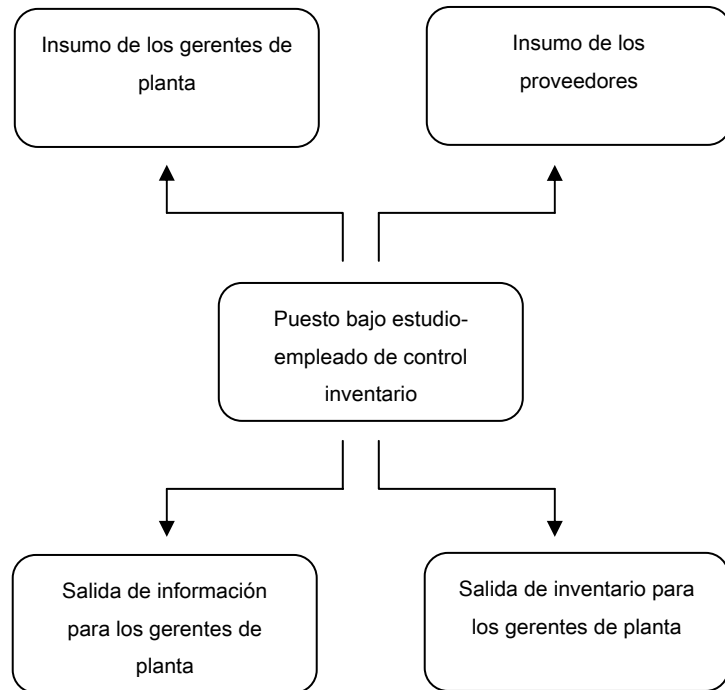
Como se explica en este capítulo, existen diversos métodos para recabar datos para el análisis del puesto; van desde entrevistas cualitativas a cuestionarios altamente cuantificados. Algunas técnicas, como entrevistar al empleado y preguntarle si sabe cuales son las características de su trabajo y sus responsabilidades, son en especial recomendables para escribir descripciones del puesto y seleccionar a los empleados para cubrirlo. Otras técnicas de análisis de puestos (como el cuestionario de análisis de posición mencionado brevemente más adelante) no ofrecen información para las descripciones del puesto, pero si proporcionan clasificaciones numéricas para cada posición; éstas pueden entonces ser utilizadas para comparar los puestos entre sí con fines de compensación. Su primer paso, por tanto, debe ser el determinar el uso de la información del análisis de puesto. Después se podrá decidir cómo obtener la información.

Paso 2. Reunir información sobre los antecedentes. A continuación, es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto. Los organigramas muestran la forma en que la posición en cuestión se relaciona con otros puestos y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada población y, por medio de las líneas que las conectan, debe mostrar quién reporta a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Una tabla de proceso ofrece una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso como la de la figura 3.3 muestra el flujo de insumos Y productos del puesto estudiado; en este caso, por ejemplo, se espera que el empleado de control de inventario reciba inventario de los proveedores, tome las solicitudes de inventario de los dos gerentes de planta y proporcione lo solicitado a estos gerentes, así como la información del estado de los inventarios actuales. Por último, la descripción del puesto con que se cuenta, si existe, puede representar un buen punto a partir del cual se podría preparar una descripción revisada del puesto.

Paso 3. Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas. El siguiente paso es seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamblaje.

Figura 3.3 Tabla de proceso para analizar el flujo de trabajo de puesto (Fuente: Richard I. Henderson, compensación Management: Rewarding Performance, 2da. Ed., 1979, pag. 141 Reimpreso con permiso de Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.).



Nota: señalar con quien interactúa el empleado puede ayudar a determinar la naturaleza de sus responsabilidades

Paso 4. Reunir información del análisis del puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo). Para esto debe utilizarse una o más de las técnicas de análisis del puesto que se explican más adelante en el capítulo.

Paso 5. Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. El verificar la información ayudará a determinar si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de "revisión" puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto con relación a los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso 6. Desarrollar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición;



es común que se desarrollen posteriormente. La descripción del puesto (repetimos) es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o en el mismo documento que la descripción del puesto.

Métodos para reunir Información sobre el análisis del puesto

Introducción

Una vez que se ha reunido información de los antecedentes y que ha sido identificado el puesto que analizará, el siguiente paso es obtener la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades de esa posición. Existen varias técnicas que se pueden utilizar para reunir estos datos, las más importantes serán analizadas en esta sección. En la práctica es posible utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnicas que se apliquen mejor al propósito buscado; por lo tanto, una entrevista podría ser adecuada para desarrollar una descripción de puesto, mientras que el cuestionario de análisis de posición que se presentará es más apropiado para determinar el valor de un puesto con fines de compensación.

¿Quién reúne la información sobre el puesto?

La obtención de los datos para el análisis del puesto requiere por lo general de un especialista de personal, el ocupante del puesto y su supervisor. El especialista de personal (como el gerente de personal, un analista de puesto o un asesor) podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza y después desarrollar una descripción y especificación del puesto. El supervisor y el empleado participarán también, quizás llenando cuestionarios en los que se enlisten las actividades del subordinado. Tanto el supervisor como el trabajador posteriormente podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a las actividades y deberes del mismo. Por lo tanto, el análisis del puesto con frecuencia implica un esfuerzo integrado entre el especialista, el supervisor y el trabajador.

Análisis de puestos y oportunidades iguales de empleo

El análisis de puestos desempeña un papel crucial en los intentos de las empresas por cumplir con las leyes de oportunidades iguales de empleo. Las normas federales y las decisiones de la corte instan a un patrón a realizar un análisis concienzudo del puesto antes de utilizar una herramienta de selección (como una prueba) para medir el desempeño en el mismo. La razón principal es que un empleador debe poder mostrar que sus herramientas de selección y evaluaciones del desempeño están en realidad vinculadas con el rendimiento en el trabajo en cuestión; para esto se



requiere un análisis completo del puesto que describa la naturaleza de esa posición. 5 A continuación se presentan los métodos más populares para obtener la información para el análisis del puesto.

La entrevista

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puesto: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando. La entrevista de grupo se utiliza cuando un gran número de personas realizan un trabajo similar o idéntico, ya que de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es necesario entrevistar al supervisor por separado para obtener su perspectiva sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Sea cual fuere la entrevista que se utiliza, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a malinterpretar estas entrevistas como "evaluaciones de eficiencia". Cuando ese es el caso, los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados.

Ventajas y desventajas

La entrevista es tal vez el método utilizado más ampliamente para determinar los deberes y responsabilidades de un puesto; su uso generalizado refleja sus muchas ventajas. Además, el entrevistar al trabajador permite a la persona detectar actividades y comportamientos que de otra forma podrían no salir a luz. Por ejemplo, las actividades importantes que sólo ocurren en ocasiones o la comunicación informal (entre, digamos, un supervisor de producción y el gerente de ventas) que no aparecen en el organigrama, podrían ser detectadas por un entrevistador hábil. Además, una entrevista puede ofrecer la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis del puesto, así como permitir al entrevistado dar a conocer sus frustraciones o sus puntos de vista que de lo contrario no llegarían a oídos de la gerencia. Una entrevista es también una forma relativamente sencilla y rápida de obtener información.

El problema principal de esta técnica es la distorsión de la información, ya sea debido a una falsificación directa o a un simple malentendido." Un análisis de puesto con frecuencia se utiliza como el prelude a un cambio en la remuneración determinada para un puesto. Por lo tanto, en ocasiones el personal lo considera como evaluación de desempeño que podría (y con frecuencia



sucedere) afectar su sueldo. Es por ello que los empleados tienden a exagerar ciertas responsabilidades al tiempo que minimizan otras. De ahí que obtener información válida pueda ser un proceso lento y difícil.

Preguntas comunes

A pesar de sus inconvenientes, las entrevistas son muy utilizadas, y las preguntas más comunes que se formulan son:

¿Cuál es el puesto que se ocupa?

¿Cuáles son los principales deberes de su posición? ¿Qué hace exactamente el ocupante del puesto?

¿En qué lugares diferentes trabaja el empleado?

¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad (y cuando sea adecuado) certificación y permisos?

¿En qué actividades participa el empleado?

¿Cuáles son las responsabilidades y deberes del puesto?

¿Cuáles son las exigencias básicas o estándares de desempeño que tipifican el trabajo?

¿Cuáles son exactamente los requerimientos de las actividades en las que participa el responsable del puesto?

¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en el que éste se desarrolla?

¿Cuáles son las exigencias físicas del puesto? ¿Y las exigencias emocionales y mentales?

¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad?

¿Existen peligros o condiciones de trabajo poco comunes a las que se expone el trabajador?

A pesar de estas preguntas, la mayoría de los expertos coinciden en que las entrevistas más fructíferas siguen un formato estructurado o de lista de verificación. Uno de esos formatos de información para el análisis del puesto se encuentra en el apéndice de este capítulo; incluye una serie de 17 preguntas detalladas referentes a cuestiones tales como el propósito general del puesto, responsabilidades de supervisión, deberes del puesto, educación, experiencia y capacidades requeridas. Una forma como esta también puede ser utilizada por un analista de puestos que ha optado por obtener información mediante la observación del trabajo que se lleva a cabo o mediante la realización de un cuestionario, métodos que se explicarán más adelante.



Normas para la entrevista

Hay varios aspectos que deben tenerse en consideración cuando se realiza una entrevista de análisis de puesto. Primero, si se trabaja en un análisis de puesto, la persona que lo haga y el supervisor deben trabajar juntos para identificar a los empleados que sepan más sobre el mismo, así como aquellos que podrían ser más objetivos en la descripción de sus deberes y responsabilidades.

Segundo, se debe establecer rápidamente un ambiente de cordialidad con el entrevistado, conociendo su nombre, hablando en un lenguaje fácil de entender, comentando en forma breve el propósito de la entrevista y explicando cómo fue que esa persona resultó elegida para la misma.

Tercero, es necesario seguir una guía estructurada o lista de verificación, en la que se incluyan las preguntas y se tenga espacio para las respuestas. Esto asegura que se identificarán previamente las preguntas cruciales y que todos los entrevistadores (si hay más de uno) cubren todas las preguntas requeridas. Sin embargo, es necesario asegurarse que el empleado tenga cierta libertad para responder y que se cuente con algunas interrogantes abiertas como, "¿hubo algo que no quedó cubierto con nuestras preguntas?"

Cuarto, cuando las actividades no se realizan con regularidad, por ejemplo cuando el trabajador no desempeña el mismo trabajo una y otra vez a lo largo d(un día, se le debe pedir que haga una lista de sus deberes en orden de importancia así como la frecuencia con que los realiza. Eso asegurará que las actividades comerciales que se producen con poca frecuencia, como los deberes ocasionales de una enfermera en la sala de emergencia, no se pasan por alto.

En conclusión, al término de la entrevista es necesario revisar y verificar los datos. Con frecuencia eso se logra revisando la información con el supervisor inmediato del trabajador y con el empleado mismo.

Cuestionarios

Pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describen sus deberes y responsabilidades relacionados con su posición es otro método eficaz de al tener información para el análisis del puesto.

Lo que hay que decidir en este caso es; qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las



preguntas que se tienen que incluir. En un extremo, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. Cada empleado recibe una lista de quizá cientos de tareas o deberes específicos (como "cambiar y cortar cable") y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y, si es así, cuánto tiempo utiliza en la misma. Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al empleado que "describa las actividades principales de su puesto". En la práctica, el mejor cuestionario por lo general está a la mitad de estos dos extremos. Como se ilustra en la figura 3.4, un cuestionario típico del análisis de puesto puede tener varias preguntas abiertas (como "describa las actividades principales de su puesto"), así como preguntas estructuradas (referentes por ejemplo, a la experiencia previa requerida).



Cuestionario de empleados

CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DEL PUESTO

Fecha _____

Compañía _____ Título y nivel actual del puesto _____

Departamento _____ Sección o grupo _____ Nombre del supervisor _____

Oficina matriz Filial u oficina en área de servicio _____

1. Describa las principales responsabilidades de su puesto: _____

(Anexe hojas adicionales si las necesita)

2. Otras responsabilidades menos importantes del puesto: _____

(Anexe hojas adicionales si las necesita)

FIGURA 3.4 Cuestionario de análisis del puesto para desarrollar descripciones de puesto (Fuente: *Prentice-Hall, Inc.*, Personnel Management, Policies and Practices, 1966.)



3. Haga una lista de las máquinas o equipo que utiliza:

	<u>Continuamente</u>	<u>Con frecuencia</u>	<u>En ocasiones</u>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

4. Qué educación formal se necesita para hacer este trabajo (marque una):

<input type="checkbox"/> Menos que la preparatoria	<input type="checkbox"/> Preparatoria más dos o tres años de otros estudios
<input type="checkbox"/> Preparatoria	<input type="checkbox"/> Título universitario (cuatro años) Especialidad _____
<input type="checkbox"/> Preparatoria más un año de otros estudios	<input type="checkbox"/> Título universitario más otros estudios

Haga una lista de cursos especializados, temas o capacitación adicionales que son necesarios pero que NO se obtienen fácilmente en la preparatoria o la universidad: _____

5. ¿Cuánta experiencia laboral previa similar o relacionada es necesaria para una persona que empieza en este puesto?

<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> Uno a tres años	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Menos de tres meses	<input type="checkbox"/> Tres a cinco años	
<input type="checkbox"/> Tres meses a un año	<input type="checkbox"/> Cinco a diez años	

6. ¿Cuánto tiempo tomará a un empleado con la educación y experiencia previa necesaria (como se muestra arriba) familiarizarse con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

<input type="checkbox"/> Dos semanas o menos	<input type="checkbox"/> Seis meses	<input type="checkbox"/> Dos años
<input type="checkbox"/> Tres meses	<input type="checkbox"/> Un año	<input type="checkbox"/> _____

7. ¿Cuánta supervisión requiere normalmente este puesto? Marque uno:

- Frecuente: todo salvo las variaciones menores son analizadas por el supervisor.
- Varias veces al día, para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Seguir métodos y procedimientos establecidos; mencione excepciones.
- Ocasional, ya que la mayoría de las responsabilidades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para su solución.
- Supervisión limitada. La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de la asignación y que se haya elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.
- Los objetivos están delineados. El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Frecuentemente se desarrollan métodos para alcanzar los resultados deseados.
- Poca o inexistente supervisión directa. Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

8. ¿Cuáles son la naturaleza y el alcance de cualquier decisión independiente que realice?

¿Sus decisiones de aprobación son generalmente revisadas antes de que se pongan en práctica? __ Si es así, ¿por quién? __

¿Sus decisiones de rechazo son generalmente revisadas antes de que se pongan en práctica? __ Si es así, ¿por quién? __

FIGURA 3.4. (continuación)



9. ¿En qué forma este trabajo requiere de recursos, originalidad y/o iniciativa?
Ejemplos: _____

10. ¿Qué clase de errores es probable que ocurran en este trabajo? _____

¿De qué manera se descubren o verifican esos errores? _____

¿Cuál sería el efecto de esos errores si no se descubrieran? _____

11. Marque la medida de los contactos que realiza con relación a las operaciones de la compañía:

	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones	Nunca	Método (teléfono, carta, en persona)
Empleados en otras unidades de la compañía.	_____	_____	_____	_____	_____
Asegurados y/o agentes.	_____	_____	_____	_____	_____
Público en general; asociaciones comunitarias o comerciales y profesionales.	_____	_____	_____	_____	_____
Agencia de gobierno federal y estatal.	_____	_____	_____	_____	_____
Otros (especifique).	_____	_____	_____	_____	_____
Ejemplo y propósito de dichos contactos:	_____	_____	_____	_____	_____

12. Si el estado de alerta mental y visual requerido es mayor de lo normal: marque uno en cada columna:

<input type="checkbox"/> Cercano	<input type="checkbox"/> Ocasional: periodos de corta duración
<input type="checkbox"/> Altamente concentrado	<input type="checkbox"/> Frecuente, pero con "descansos" ocasionales
	<input type="checkbox"/> Constante y sostenido

13. Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones de trabajo que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo en cada una:

14. Indique cualquier condición de trabajo desagradable a la que se exponga, como suciedad, ruido, agua, humo, calor, clima, monotonía, riesgos de accidentes, etc. _____

Si viaja durante días por el trabajo, indique los tiempos aproximados por mes y el método: _____

Aproximadamente ¿cuántas millas maneja al mes al realizar su trabajo? _____

FIGURA 3.4. (continuación)



con el tiempo que les dedican; ofrece una visión amplia de los diferentes puestos. Ya sea estructurado o poco estructurado, cualquier cuestionario tiene ventajas y desventajas. Un cuestionario es, primero, una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados. Por otra parte, el desarrollo y prueba del cuestionario (quizás asegurándose que los trabajadores entiendan las preguntas) puede ser un proceso costoso que requiere de mucho tiempo. Por lo tanto, los costos de desarrollo potencialmente más elevados tienen que ser sopesados frente al tiempo y costo que se ahorraría al no tener que entrevistar a muchos empleados.

Observación

La observación directa es muy útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad. Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar (abogados, ingeniero de diseño) o si con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir solo ocasionalmente, como el manejo de emergencias por parte de una enfermera.

La observación directa se utiliza por lo regular en conjunción con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo. (El ciclo es el tiempo que le lleva realizar el trabajo; puede ser un minuto para un empleado de línea de ensamblaje o una hora, un día o más para trabajos más complejos). En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador; es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo, mientras que el empleado realiza su trabajo. Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. Esto a su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que distorsione de alguna manera su rutina normal.

Diario del participante

Se puede pedir a los ocupantes de puestos que lleven **diarios del participante** o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice (así como el tiempo) en un diario. Esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se



complementa con entrevistas posteriores con el trabajador y su supervisor. El empleado, por supuesto, puede tratar de exagerar algunas actividades y minimizar otras. Sin embargo, la naturaleza detallada y cronológica del diario tiende a compensar eso.

En resumen, las entrevistas, cuestionarios, observación y diarios son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos. Todos ellos producen información realista sobre lo que los empleados hacen. Por lo tanto, se les puede utilizar para desarrollar las descripciones y las especificaciones del puesto.

Técnicas cuantitativas para el análisis de puestos

Aunque en la mayoría de las empresas se utilizan entrevistas, cuestionarios, la observación o diarios para reunir datos para el análisis de puesto, algunas veces los métodos narrativos no son los más apropiados. Por ejemplo, cuando la intención es asignar un valor cuantitativo a cada puesto para que pueda ser comparado con otros para fines de salario, lo mejor sería un enfoque más cuantitativo en el análisis. Tres métodos cuantitativos populares son el cuestionario de análisis de posición, el enfoque del departamento del trabajo y el análisis funcional del puesto.

Cuestionario de análisis de posición

Los investigadores de la Universidad urdue han desarrollado lo que consideran un procedimiento seguro para describir cuantitativamente los puestos.⁸ Su cuestionario de análisis de posición (CAP) es un cuestionario para el análisis del puesto muy estructurado. Un analista de puestos resuelve el CAP (quizás el lector mismo), es decir, una persona que debe estar familiarizada con el empleo en particular por analizar. El CAP contiene 194 elementos. Como en la figura 3.5, cada uno de estos 194 elementos (tales como "materiales escritos") representa un elemento básico que podría o no desempeñar un papel importante en el puesto. El analista de puestos decide si el elemento es importante para esa posición y, si es así, en qué medida. En la figura 3.5, por ejemplo, los "materiales escritos" recibieron una calificación de 4, la que indica que dichos materiales (como libros, informes, notas de oficina, etc.) desempeñan un papel considerable para el puesto. Por otra parte, los "materiales cuantitativos" sólo desempeñan un papel ocasional en el trabajo. La ventaja del CAP es que ofrece una calificación cuantitativa o perfil de cualquier empleo en términos de la forma en que se clasifica ese puesto en cinco dimensiones básicas: 1) tener responsabilidades de toma de decisiones/comunicaciones/sociales; 2) desempeñar actividades que requieran habilidad; 3) mantenerse físicamente activo; 4) operar vehículos/equipo y 5) procesar información. Como resultado, la fuerza real del CAP está en la clasificación de los puestos. En otras palabras, este



método permite asignar una calificación cuantitativa a cada posición con base en sus características de toma de decisiones, actividades que requieran habilidad, actividad física, operación de vehículos/equipo y procesamiento de información. Por lo tanto, se pueden utilizar los resultados del CAP para comparar los puestos entre sí y decidir, por ejemplo, cuales de ellos son más demandantes;9 esta información puede utilizarse más adelante para determinar los niveles de salario o sueldo para cada puesto.

Procedimiento del departamento del trabajo (DDT)

INSUMO DE INFORMACION

1 INSUMO DE INFORMACION

1.1 Fuentes de información del puesto

Califique cada uno de los siguientes elementos en términos del grado en el que es utilizado por el trabajador como una fuente de información en el desempeño de su trabajo.

Grado de uso (U)	
NA	No aplica
1	Nominal/no muy frecuente
2	Ocasional
3	Moderado
4	Considerable
5	Muy sustancial

1.1.1 Fuentes visuales de información del puesto

1	4	Materiales escritos (libros, informes, notas de oficina, artículos, instrucciones del puesto, señales, etc.)
2	2	Materiales cuantitativos (materiales que tienen que ver con cantidades o cifras, tales como gráficas, contabilidad, especificaciones, cuadros de números, etc.)
3	1	Materiales pictóricos (imágenes o materiales de ese tipo utilizados como fuentes de información, por ejemplo, dibujos, planos, diagramas, mapas, trazos, película fotográfica, película de rayos X, películas de televisión, etc.)
4	1	Instrumentos de esquemas o relacionados (modelos, estenciles, patrones, etc., utilizados como fuentes de información cuando se observan durante el uso; no incluya aquí materiales descritos en el punto tres.)
5	2	Indicadores visuales (medidores, luces de señal, radares, velocímetros, relojes, etc.)
6	5	Instrumentos de medición (reglas, calibradores, medidores de presión para neumáticos, escalas, medidores de grosor, pipetas, termómetros, transportador, etc., utilizados para obtener información visual sobre las medidas físicas; no incluya aquí elementos descritos en el punto cinco arriba)
7	4	Instrumentos mecánicos (herramientas, equipo, maquinaria y otros instrumentos mecánicos que sean fuentes de información cuando se les observe durante su uso u operación)
8	3	Materiales en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que sean fuentes de información cuando estén siendo modificados, se trabaje en ellos o se estén procesando, como es el caso de harina para donas que se está mezclando, tela siendo cortada, zapatos en trabajo de colocación de suelas, etc.)
9	4	Materiales no en proceso (partes, materiales, objetos, etc. que no estén en el proceso de ser modificados o cambiados, que sean fuentes de información cuando se les inspeccionen, maneje, manipule, empaquete, distribuya o seleccione, etc., como son artículos o materiales en inventario, almacenamiento o canales de distribución, artículos que son inspeccionados, etc.)
10	3	Elementos de la naturaleza (paisajes, campos, muestras geológicas, vegetación, formaciones de nubes y otros elementos de la naturaleza que sean observados o inspeccionados para obtener información)
11	2	Elementos del medio hechos por el hombre (estructuras, edificios, presas, carreteras, puentes, diques, vías férreas y otros aspectos "hechos por el hombre" o alterados del medio interno o externo que sean observados o inspeccionados para obtener información del puesto; no se considere el equipo, máquinas, etc., que un individuo utilice en su trabajo, porque ya se cubrieron en el punto siete)

Nota: Esta forma contiene 11 preguntas o elementos de "entrada de información". Otras páginas del PAQ contienen preguntas relacionadas con procesos mentales, resultados del trabajo, relación con otras personas, ambiente del trabajo y sobre las características del trabajo.

FIGURA 3.5 Porciones de una página llena de un cuestionario de análisis de posición (Fuente: E. J. McCormick, P. R. Jeanneret y R. D. Meham, Position Analysis Questionnaire. Copyright 1969 by Purdue Research Foundation, West Lafayette, Ind. Reimpreso con permiso.)



Tabla 3.1 Funciones básicas del trabajador, de acuerdo con el Departamento del Trabajo

<i>Datos</i>	<i>Personas</i>	<i>Cosas</i>
0 Sintetizar	0 Guiar	0 Arreglar
1 Coordinar	1 Negociar	1 Trabajo de precisión
2 Analizar	2 Instruir	2 Operar-controlar
3 Compilar	3 Supervisar	3 Manejar-operar
4 Reunir	4 Dirigir	4 Manipular
5 Copiar	5 Persuadir	5 Atender
6 Comparar	6 Hablar-señalar	6 Alimentar-desarrollar
	7 Servir	7 Manejar
	8 Tomar instrucciones-ayudar	

El procedimiento del departamento norteamericano del trabajo está dirigido también a ofrecer un método estandarizado por medio del cual se pueden clasificar y comparar cuantitativamente los diferentes empleos. El núcleo de este análisis de puesto del Departamento del Trabajo implica calificar a cada posición en términos de lo que un empleado hace con respecto a datos, personas y cosas.

El procedimiento básico es como sigue. Como se ilustra en la tabla 3.1, un conjunto de actividades básicas o "funciones del trabajador" describe lo que un

Grado de uso (U)

NA No aplica

- 1 Nominal/no muy frecuente
- 2 Ocasional
- 3 Moderado
- 4 Considerable
- 5 Muy sustancial

Califique cada uno de los siguientes elementos en términos del grado en el que es utilizado por el trabajador como una fuente de información en el desempeño de su trabajo.

Materiales escritos (libros, informes, notas de oficina, artículos, instrucciones del puesto, señales, etc.)

Materiales cuantitativos (materiales que tienen que ver con cantidades o cifras, tales como gráficas,



contabilidad, especificaciones, cuadros de números, etc.)

Materiales pictóricos (imágenes o materiales de ese tipo utilizados como fuentes de información, por ejemplo, dibujos, planos, diagramas, mapas, trazos, película fotográfica, película de rayos X, películas de televisión, etc.)

Instrumentos de esquemas o relacionados (modelos, estenciles, patrones, etc., utilizados como fuentes de información cuando se observan durante el uso; no incluya aquí materiales descritos en el punto tres.)

Instrumentos de medición (reglas, calibradores, medidores de presión para neumáticos, escalas, medidores de grosor, pipetas, termómetros, transportador, etc., utilizados para obtener información visual sobre las medidas físicas; no incluya aquí elementos descritos en el punto cinco arriba)

Instrumentos mecánicos (herramientas, equipo, maquinaria y otros instrumentos mecánicos que sean fuentes de información cuando se les observe durante su uso u operación)

Materiales en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que sean fuentes de información cuando estén siendo modificados, se trabaje en ellos o se estén procesando, como es el caso de harina para donas que se está mezclando, tela siendo cortada, zapatos en trabajo de colocación de suelas, etc.)

Materiales no en proceso (partes, materiales, objetos, etc. que no estén en el proceso de ser modificados o cambiados, que sean fuentes de información cuando se les inspeccione, maneje, manipule, empaquete, distribuya o seleccione, etc., como son artículos o materiales en inventario, almacenamiento o canales de distribución, artículos que son inspeccionados, etc.)

Elementos de la naturaleza (paisajes, campos, muestras geológicas, vegetación, emisiones de nubes y otros elementos de la naturaleza que sean observados o inspeccionados para obtener información)

Elementos del medio hechos por el hombre (estructuras, edificios, presas, carreteras, puentes, diques, vías férreas y otros aspectos "hechos por el hombre" o alterados del medio interno o externo que sean observados o inspeccionados para obtener información del puesto; se considere el equipo, máquinas, etc., que un individuo utilice en su trabajo, porque ya se cubrieron en el punto siete)



Nota: Esta forma con tiene II preguntas o elementos de "entrada de información". Otras páginas del PAQ contienen preguntas relacionadas con procesos mentales, resultados del trabajo relación con otras personas, ambiente del trabajo y sobre las características del trabajo.

FIGURA 3.5 Porciones de una página llena de un cuestionario de análisis de posición (Fuente: E. J. McCormick, P. R. Jeanneret y R. D. Mecham, Position Analysis Questionnaire. Copyright 1969 by Purdue Research Foundation, West Lafayette, Ind. Reimpreso con permiso.)

Tabla 3.1 Funciones básicas del trabajador, de acuerdo con el Departamento del Trabajo

- 0 Sintetizar 1 Coordinar 2 Analizar
- 3 Compilar 4 Reunir
- 5 Copiar
- 6 Comparar
- 0 Guiar
- 1 Negociar 2 Instruir
- 3 Supervisar 4 Dirigir
- 5 Persuadir
- 6 Hablar-señalar 7 Servir
- 8 Tomar
- Instrucciones-ayudar
- 0 Arreglar
- 1 Trabajo de precisión 2 Operar-controlar
- 3 Manejar-operar
- 4 Manipular
- 5 Atender
- 6 Alimentar-desarrollar 7 Manejar

Nota: Determinar la "calificación" del trabajo del empleado con respecto a los datos, las personas y las cosas por medio de la observación de su trabajo y determinar, para cada una de las tres categorías, cuál de las funciones básicas ilustra sus responsabilidades. "0" es alto, "6", "8" y "7" son bajos en cada columna.

Fuente: U.S. Department of Labor, Manpower Administration, Handbook for Analyzing Jobs (Washington, U.S. Government Printing Office, 1972), p. 73; reimpreso en Benjamin Schneider, Staffing Organizations (Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1976), p. 25.



Empleado puede hacer con respecto a los datos, a las personas y a las cosas. Con respecto a los datos, por ejemplo, las funciones básicas incluyen la síntesis, la coordinación y el copiado. Con respecto a las personas estas incluyen la orientación, la negociación y la supervisión. Con respecto a las cosas las funciones básicas incluyen la manipulación, la atención y el manejo. Es necesario señalar también que a cada función del trabajador se le ha asignado un nivel de importancia. En ese sentido, "coordinar" es 1, mientras que copiar es 5. Si el lector estuviera analizando el puesto de un recepcionista/empleador, por ejemplo, podría calificar la posición con 5, 6, 7, que representaría copiar datos, hablar, señalar a personas y manejar cosas. Por otra parte, un asistente psiquiátrico en un hospital podría ser clasificado 1, 7, 5 en relación con los datos, las personas y las cosas. En la práctica, cada tarea que el trabajador realizara sería analizada en términos de los datos, las personas y las cosas. Después, se utilizaría la combinación más alta (digamos 4, 6, 5) para identificar el puesto, ya que ese es el nivel más alto que se esperaría que un empleado en esa posición alcanzara.

Como se ilustra en la figura 3.6, la hoja de resumen que resulta del procedimiento del DDT contiene varios tipos de información. Primero se coloca el título del puesto, en este caso mezclador de masa en una pastelería. También se enlista la rama industrial en que se ubica el empleo y el código estándar de la clasificación industrial. Hay además un breve resumen de una o dos frases sobre el empleo y las calificaciones de la función del trabajador (en este caso 5, 6, 2) para los datos, las personas y las cosas. Esto indica que en términos de nivel de dificultad, un mezclador de masa en una pastelería deberá copiar datos, hablar-señalar con la gente, y operar-controlar cosas. Además, también es posible especificar los requisitos humanos del empleo en cuestión, por ejemplo, en términos del tiempo de capacitación requerido, aptitudes y temperamento. Como podrá verse, cada puesto analizado de esta forma recibe una calificación numérica como 5, 6, 2; de esa manera se puede agrupar y asignar el mismo salario a todos los empleos con análisis funcional del puesto Método para clasificar puestos.

Administración de mano de obra Departamento estadounidense del Trabajo

2051 Pan y otros productos panificados

Opera una máquina mezcladora para mezclar ingredientes para masas normales y esponjadas (con levadura) de acuerdo con fórmulas establecidas, dirige a otros trabajadores en la fermentación de la masa y corta en piezas la misma con una cortadora manual.

5. CALIFICACIONES DEL TRABAJO DESEMPEÑADO: (Del cuadro 3.9)



6. CALIFICACIONES DE LAS CARACTERÍSTICAS
DEL TRABAJADOR: (Deben ser llenadas por un analista)

Tiempo de capacitación requerido Aptitudes

Temperamento

Intereses

Exigencias físicas

Condiciones ambientales

FIGURA 3.6 Informe muestra basado en la técnica de análisis del puesto del Departamento del Trabajo (Fuente: Adaptado de Benjamin Schneider, Staffing Organizations [Pacific Palisades, Calif.: Goodyear, 1976], p. 27.)

Muestra del resultado final de utilizar la técnica de análisis del puesto del Departamento del Trabajo

Administración de mano de obra
Departamento estadounidense del Trabajo

PROGRAMA DE ANALISIS DEL PUESTO

1. Título establecido del puesto MEZCLADOR DE MASA

2. Industria asignada (productos panificados)

3. Código SIC y título(s) 2051 Pan y otros productos panificados

4. RESUMEN DEL PUESTO:
Opera una máquina mezcladora para mezclar ingredientes para masas normales y esponjadas (con levadura) de acuerdo con fórmulas establecidas, dirige a otros trabajadores en la fermentación de la masa y corta en piezas la misma con una cortadora manual.

5. CALIFICACIONES DEL TRABAJO DESEMPEÑADO:
(Del cuadro 3.9)

Funciones del trabajador	D	P	(T)
	Datos	Personas	Cosas
	5	6	2

Campo de trabajo Cocina, preparación de alimentos

6. CALIFICACIONES DE LAS CARACTERÍSTICAS
DEL TRABAJADOR: (Deben ser llenadas por un analista)

Tiempo de capacitación requerido
Aptitudes
Temperamento
Intereses
Exigencias físicas
Condiciones ambientales



Con base en su análisis de las tiendas, Jennifer concluyó que uno de los primeros asuntos que tenía que atender se refería a la elaboración de descripciones de puesto para sus gerentes de tiendas.

Como Jennifer lo decía, sus lecciones referentes a descripciones de puestos en sus cursos básicos de administración y administración de personal fueron por sí mismas insuficientes para convencerla por completo del papel central que las descripciones del puesto desempeñaban en el funcionamiento normal de una empresa. Muchas veces durante sus primeras semanas en el trabajo, Jennifer preguntó a uno de los gerentes de tiendas por qué estaba violando lo que ella sabía que eran las políticas y procedimientos recomendados por la compañía, y repetidamente las respuestas fueron "porque no sabía que era mi responsabilidad" o "porque no sabía que así era como se tenía que hacer". Jennifer sabía que la descripción del puesto junto con un conjunto de estándares y procedimientos que especificaran lo que tenía que hacer y cómo hacerla ayudarían mucho a aliviar este problema.

En general, el gerente de tienda es responsable de dirigir todas las actividades del negocio de tal forma que se produzca calidad del trabajo, se maximicen las relaciones con el cliente y las ventas y se mantenga la rentabilidad a través de un control eficaz del trabajo, suministros y costos de energía. Para cumplir con este objetivo general, los deberes y responsabilidades específicas del gerente de la tienda incluyen control de calidad, apariencia y limpieza del establecimiento, relaciones con los clientes, contabilidad y administración de efectivo, control de costo y productividad, control de daños, fijación de precios, control de inventario, limpieza, mantenimiento de las máquinas, seguridad de los empleados y desechos peligrosos, administración de personal y control de plagas.

Las preguntas que Jennifer tenía que responder eran:

- 1 ¿Cuál debería ser el formato y forma final de la descripción del puesto de gerente?
- 2 ¿Era práctico especificar estándares y procedimientos en el cuerpo de la descripción del puesto, o deberían mantenerse separados?
- 3 ¿De qué manera Jennifer debe obtener la información requerida para los estándares, procedimientos y descripción del puesto?

Calificaciones similares, aunque un puesto podría ser mezclador de masa y otro asistente de mecánica.

Análisis funcional del puesto

Este método se basa en el enfoque del DDT pero ofrece información adicional con respecto a las tareas, objetivos y requerimientos de capacitación del puesto.

El análisis funcional del puesto difiere del método DDT en dos sentidos. Primero, el análisis funcional califica al puesto no sólo con base en los datos, las personas y las cosas, sino además en las siguientes cuatro dimensiones: el grado en el similar al análisis del puesto del departamento del trabajo, pero además se toma en cuenta la medida en que las instrucciones, razonamientos y juicio, y la facilidad verbal son necesarios para desempeñar el puesto que se requiere de instrucciones específicas para realizar el trabajo; la medida en que es necesario aplicar el razonamiento y el juicio para desempeñar la labor; la habilidad matemática requerida para su desempeño y las facilidades de idioma necesarias para hacer el trabajo. Segundo, el análisis funcional del puesto identifica también los estándares de desempeño y los requerimientos de capacitación. Por lo tanto, el realizar un análisis de puesto utilizando el enfoque funcional permite responder la pregunta: ¿para hacer este trabajo y cumplir con estos estándares qué capacitación requiere el trabajador?

CODIGO DEL TRABAJO: GR-08						INSTRUCCIONES DEL TRABAJADOR	DESARROLLO GENERAL EDUCATIVO		
FUNCION Y ORIENTACION DEL TRABAJADOR							RAZONAMIENTO	MATEMATICAS	LENGUAJE
COSAS	%	DATOS	%	PERSONAS	%				
3C	65	3B	25	1A	10	3	2	1	3
META: Opera niveladora-Producto básico						OBJETIVO: Limar, escarificar, rastrillar, cortar, mantener el camino en condiciones, retirar la nieve			
<p>TRABAJO: Opera los controles de mando de la niveladora para ir hacia adelante/atrás, dar vuelta, levantar/bajar navaja, colocar las ruedas y la navaja en ángulos correctos; sigue órdenes de trabajo, aprovecha el conocimiento y la experiencia, vigila el desempeño del equipo y se adapta a la situación cambiante, alerta constantemente ante la presencia y seguridad de otros trabajadores/equipo, a fin de realizar las tareas rutinarias de la niveladora, como es el limado, rellenado, mantenimiento de caminos y retirar la nieve.</p> <p style="text-align: center;">(Para realizar este trabajo)</p>									
ESTANDARES DE DESEMPEÑO						CONTENIDO DE LA CAPACITACION			
<p>DESCRIPTIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Opera el equipo adecuadamente. — Está alerta y atento. <p>NUMERICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Todo el trabajo cumple con los requisitos de la orden de trabajo. — Ningún accidente/daños debido a técnicas inadecuadas de operación <p>(Para cumplir con estos estándares)</p>						<p>FUNCIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Cómo operar la niveladora. — Cómo realizar las tareas rutinarias de la niveladora como rellenado, limado, rastrillado, mantenimiento del camino, retirar la nieve. <p>ESPECIFICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Conocimiento de la niveladora específica — Conocimiento de los requerimientos del trabajo. — Conocimiento del lugar específico de trabajo (es decir, condición del terreno, estructura, medio). <p>(El trabajador necesita tener esta capacitación)</p>			



Además, la hoja de resumen enlista las tareas principales que implica el puesto, los estándares de desempeño y la capacidad requeridas.

Escribir descripciones del puesto

Una descripción de puesto es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para escribir una especificación de puesto. En ésta, se enlista el conocimiento, la capacidad y la destreza requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.

Aunque no existe un formato estándar que debe utilizarse para escribir una descripción de puesto, la mayoría de ellas contienen cuando menos secciones sobre:

1. Identificación del puesto
2. Resumen del puesto
3. Relaciones, responsabilidades y deberes
4. Autoridad y estándares del puesto
5. Condiciones de trabajo
6. Especificaciones del puesto

Identificación del puesto

La sección de identificación del puesto contiene, como en la figura 3.8, varios tipos de información. El título del puesto especifica precisamente qué título tiene ese empleo, como puede ser supervisor de operaciones de procesamiento de datos, gerente de ventas o empleado de control de inventario. (Como la descripción misma del puesto, estos títulos deben estar al corriente, y el Dictionary of Occupational Titles del Departamento del Trabajo de Estados Unidos puede ser útil en este respecto. Este diccionario enlista los títulos de miles de empleos así como las descripciones de las responsabilidades normales para cada uno). La sección de estatus del puesto en la descripción del mismo permite una identificación rápida del estatus exento o no exento de ese puesto. (De acuerdo con la Ley de Estándares Justos de Trabajo, de Estados Unidos, algunas posiciones primordialmente administrativas y profesionales, están exentas de las cláusulas de salario mínimo y tiempo extra de esa ley). El código del puesto permite tener una referencia fácil de todos los empleos; cada puesto en la organización debe ser identificado con un código; estos representan características importantes del empleo tales como la clase salarial a la que pertenece.



MUESTRA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<u>Supervisor de operaciones de procesamiento de datos</u>	<u>Exento</u> Status	<u>012.168</u> Código del puesto
<u>Título del puesto</u>		
<u>3 de julio de 1987</u>		<u>Olympia Inc. - Oficina Principal</u>
<u>Fecha</u>		<u>Planta/División</u>
<u>Arthur Allen</u>		<u>Procesamiento de datos</u> <u>Sistemas de información</u>
<u>Escrito por</u>		<u>Departamento/Sección</u>
<u>Juanita Montgomery</u>		<u>12</u> <u>736</u>
<u>Aprobado por</u>		<u>Grado/Nivel</u> <u>Puntos</u>
<u>Gerente de Sistemas de Información</u>		<u>14,800 - Mid 17,760 - 20,720</u>
<u>Título de supervisor inmediato</u>		<u>Rango de pago</u>

RESUMEN

Dirige la operación de todo el procesamiento de datos, así como los requerimientos de control y preparación de los mismos. Realiza otros trabajos conforme se requiera.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO*

1. Sigue directivas de base amplia.
 - a). Opera independientemente.
 - b). Informa al gerente de información de sistemas de las actividades a lo largo de programas semanales, mensuales y/o trimestrales.
2. Selecciona, capacita y desarrolla personal subordinado.
 - a). Desarrolla un espíritu de cooperación y entendimiento entre los miembros del grupo de trabajo.
 - b). Se asegura que todos los miembros del grupo de trabajo reciban capacitación especializada conforme sea necesario para el funcionamiento o ejecución apropiada de máquinas, equipo, sistemas, procedimientos, procesos y/o métodos.
 - c). Dirige la capacitación con relación a la enseñanza, demostración y/o asesoría para los usuarios sobre los métodos de trabajo productivos y comunicaciones eficaces con el procesamiento de datos.
3. Lee y analiza una amplia variedad de información instructiva y de capacitación.
 - a). Aplica los más modernos conceptos e ideas para cambiar los requerimientos organizacionales.
 - b). Ayuda en el desarrollo y/o actualización de manuales, procedimientos, especificaciones, etc., relacionados con los requerimientos y necesidades organizacionales.
 - c). Ayuda en la preparación de especificaciones y evaluaciones relacionadas del software y hardware, de apoyo.
4. Planea, dirige y controla una amplia variedad de asignaciones operacionales realizadas por 5 a 7 subordinados; trabaja muy de cerca con otros gerentes, especialistas y técnicos dentro de Sistemas de Información, así como con gerentes en otros departamentos que tengan necesidades de datos y con los vendedores.
 - a). Recibe, interpreta, desarrolla y distribuye directivas que van desde las muy sencillas hasta las de naturaleza altamente compleja y tecnológica.
 - b). Establece e implanta un presupuesto anual para el departamento.
5. Interactúa y se comunica con personas que representan una gran variedad de unidades y organizaciones.
 - a). Se comunica tanto personal como impersonalmente, a través de directivas orales o por escrito y memoranda, con todas las partes involucradas.
 - b). Asiste a reuniones locales de organizaciones profesionales en el campo del procesamiento de datos.

*Esta sección debe incluir también una descripción de asignaciones sucias, peligrosas o desagradables.

ESTANDARES DE EMPLEO

En este ejemplo, la sección de especificaciones del puesto enlista estándares de empleo. Si no hay una sección de especificación del puesto, entonces la sección de estándares de empleo debe seguir a la de responsabilidades.

COMPROMISOS

Terminación exitosa de las actividades programadas. Creciente uso de los servicios de las instalaciones a través de la expansión del entendimiento y la satisfacción del usuario con el producto entregado.

FIGURA 3.8 Muestra de descripción del puesto (Fuente: Richard I. Henderson, Compensation Management: Rewarding Performance, 2a. ed., © 1979, p. 176. Reimpreso con permiso de Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.)



La fecha se refiere al momento en que en realidad se escribió esa descripción y escrita por se refiere a la persona que la hizo. Hay espacio también para indicar la ubicación del puesto en términos de su planta/división y departamento/sección. El título del supervisor inmediato aparece también en la sección de identificación.

La sección de identificación con frecuencia contiene también información referente al salario y/o escala de paga del empleo. El espacio de grado/nivel se refiere al grado o nivel de la posición si es que existe esa categoría; por ejemplo, una empresa quizás clasifique a las secretarías como secretaria I, secretaria III y así. Por último, el rango de sueldo señala la paga específica o rango de sueldo del puesto

Supervisor de operaciones de procesamiento de datos Titulo del puesto

Exento Status

012.168

Código del puesto

3 de julio de 1987 Fecha

Olympia Inc. Oficina Principal Planta/División

Procesamiento Sistemas

1. Sigue directivas de base amplia.
 - a). Opera independientemente.
 - b). Informa al gerente de información de sistemas de las actividades a lo largo de programas semanales, mensuales y/o trimestrales.
2. Selecciona, capacita y desarrolla personal subordinado.
 - a) Desarrolla un espíritu de cooperación y entendimiento entre los miembros del grupo de trabajo.
 - b) Se asegura que todos los miembros del grupo de trabajo reciban capacitación especializada conforme sea necesario para el funcionamiento o ejecución apropiada de máquinas, equipo, sistemas, procedimientos, procesos y/o métodos.
 - c) Dirige la capacitación con relación a la enseñanza, demostración y/o asesoría para los usuarios sobre los métodos de trabajo productivos y comunicaciones eficaces con el procesamiento de datos.
3. Lee y analiza una amplia variedad de información instructiva y de capacitación.
 - a) Aplica los más modernos conceptos e ideas para cambiar los requerimientos



- organizacionales.
- b) Ayuda en el desarrollo y/o actualización de manuales, procedimientos, especificaciones, etc., relacionados con los requerimientos y necesidades organizacionales.
 - c) Ayuda en la preparación de especificaciones y evaluaciones relacionadas del software y hardware de apoyo. .'
4. Planea, dirige y controla una amplia variedad de asignaciones operacionales realizadas por 5 a 7 subordinadas; trabaja muy de cerca con otros gerentes, especialistas y técnicos dentro de Sistemas de Información, así como con gerentes en otros departamentos que tengan necesidades de datos y con los vendedores.
- a) Recibe, interpreta, desarrolla y distribuye directivas que van desde las muy sencillas hasta las de naturaleza altamente compleja y tecnológica.
 - b) Establece e implanta un presupuesto anual para el departamento.
5. Interactúa y se comunica con personas que representan una gran variedad de unidades y organizaciones.
- a) Se comunica tanto personal como impersonalmente, a través de directivas orales o por escrito y memoranda, con todas las partes involucradas.
 - b) Asiste a reuniones locales de organizaciones profesionales en el campo del procesamiento de datos.
 - c)

• Esta sección debe incluir también una descripción de asignaciones sucias, peligrosas o desagradables.

En este ejemplo, la sección de especificaciones del puesto enlista estándares de empleo. Si no hay una sección de especificación del puesto, entonces la sección de estándares de empleo debe seguir a la de responsabilidades.

FIGURA 3.8 Muestra de descripción del puesto (Fuente: Richard I. Henderson Compensation Management: Rewarding Performance, 2a. ed., © 1979, p. 176. Reimpreso con permiso de Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.)

Resumen

El resumen del puesto debe describir la naturaleza general del puesto enlistando sólo sus funciones y actividades principales. Por lo tanto (como en la figura 3.8) el supervisor de



procesamiento de datos "dirige la operación de todo el procesamiento de datos así como el control y los requerimientos de preparación de los mismos. Desempeña otras asignaciones cuando se requiere". Para el puesto de gerente de materiales, el resumen podría señalar que "el gerente de materiales compra a los mejores precios, regula las entregas, almacena y distribuye todo el material necesario en la línea de producción". Para el trabajo de supervisor de correo, "el supervisor de correo recibe, clasifica y entrega todo el correo que entra adecuadamente, y maneja todo el correo que sale incluyendo el sellado preciso y a tiempo de esa correspondencia".

Es necesario tratar de evitar incluir una declaración general como "desempeña otras asignaciones conforme se requiera". Una declaración así puede dar a los supervisores más flexibilidad al asignar las responsabilidades. Sin embargo, algunos expertos afirman inequívocamente que "un elemento que se encuentra con frecuencia y que nunca debe incluirse en una descripción de puesto es una 'cláusula abierta' como podrían ser 'otras responsabilidades, conforme se asignen' ",¹⁴ ya que esto deja abierta la naturaleza del empleo y las personas que se necesitan para ocuparlo. Recuerde que la descripción del puesto debe ser tan específica como sea posible a fin de ayudarlo a identificar el tipo de personas que se contraten para ocuparlo, los requerimientos de capacitación del mismo y la forma en que se evalúa al trabajador.

La declaración de relaciones muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización, y podría ser como sigue para un gerente de personal:

Reporta a: vicepresidente de relaciones con el personal.

Supervisa: a los empleados de personal, al administrador de pruebas, al director de relaciones laborales y a una secretaria.

Trabaja con: todos los gerentes de departamento y la gerencia ejecutiva. Fuera de la compañía: con agencias de personal, empresas de reclutamiento ejecutivo, representantes sindicales, oficinas de empleo federales y estatales y diversos vendedores.

Responsabilidades y deberes

Otra sección se debe utilizar para presentar una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto. Como en la figura 3.8, cada una de las responsabilidades principales del puesto deben ser enlistadas por separado, con una o dos frases que las describan. En la figura, por ejemplo, el deber "selecciona, capacita y desarrolla a personal subordinado" se define más claramente diciendo: "desarrolla un espíritu de cooperación y entendimiento", "asegura que los miembros del grupo de trabajo reciban capacitación especializada conforme sea necesario" y



"dirige la capacitación incluyendo la enseñanza, demostración y/o asesoría". Otras responsabilidades comunes para los diferentes puestos podrían incluir el mantenimiento de inventarios balanceados y controlados, la ubicación precisa de las cuentas por pagar, el mantenimiento de variables favorables de precios de compra y la reparación de herramientas y equipo de la línea de producción.

Además es conveniente recurrir al Dictionary of Occupational Titles, para catalogar las responsabilidades y deberes del cargo. Como se muestra en la figura 3.9, por ejemplo, el diccionario tiene una lista de las responsabilidades y deberes específicas del gerente de personal, incluyendo "planes y ejecución de políticas referentes a todas las fases de la actividad de personal", "recluta, entrevista y selecciona a los empleados para cubrir las posiciones vacantes" y "realiza estudios de salarios dentro del mercado laboral para determinar una tasa salarial competitiva".

FIGURA 3.9 "Gerente de Personal" Descripción del Dictionary of Occupational Titles (Fuente: Dictionary of Occupational Titles, 4a. ed. [Washington, D.e.: U.S. Department of Labor, Employment Training Administration, U.S. Employment Service, 1977].)

166.117-018 GERENTE, PERSONAL (profes. y otros)

Planea y ejecuta políticas relacionadas con todas las fases de la actividad de personal: recluta, entrevista y selecciona empleados para cubrir las posiciones vacantes. Planea y realiza inducción a los nuevos empleados para fomentar una actitud positiva hacia los objetivos de la compañía. Mantiene un control de la cobertura de seguro, planes de pensión y movimientos de personal, como contrataciones, promociones, transferencias y despidos. Investiga accidentes y prepara informes para la aseguradora. Realiza encuestas de salarios dentro del mercado laboral para determinar un nivel salarial competitivo. Prepara el presupuesto de las operaciones de personal. Se reúne con los supervisores y coordinadores de taller para resolver las quejas. Escribe cartas de despido a los empleados que se retiran con causa y realiza entrevistas de salida para determinar las razones de las separaciones. Prepara informes y recomienda procedimientos para reducir el ausentismo y la rotación de personal. Contrata proveedores externos para proporcionar a los empleados servicios como son: transporte, servicios de reubicación y otros. Podría llevar un registro de las características de los empleados contratados con fines de información al gobierno. Podría negociar un acuerdo de negociación colectiva con un REPRESENTANTE DE LA EMPRESA Y el SINDICATO.



Autoridad

Otra sección debe definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias. Por ejemplo, el empleado podría tener la autoridad para aprobar solicitudes de compra de hasta 500 dólares, conceder tiempo libre o permisos de ausencia, disciplinar al personal del departamento, recomendar aumentos de salario y entrevistar y contratar a nuevos empleados.

Estándares de desempeño

Algunas descripciones de puesto también contienen una sección de estándares de desempeño, la cual indica básicamente qué tan bien se espera que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.

El fijar estándares nunca es fácil. Sin embargo, la mayoría de los gerentes aprenden rápido que, el decir simplemente a los subordinados "que hagan su mejor esfuerzo" no representa una guía suficiente para asegurar un rendimiento al máximo. Una manera directa de fijar estándares es concluir la afirmación: "me sentiré completamente satisfecho con su trabajo cuando..." Esta oración, si es concluida para cada responsabilidad enlistada en la descripción del puesto, debe producir un conjunto utilizable de estándares de desempeño. 18 Algunos ejemplos serían:

2. Todas las facturas son canalizadas a los gerentes del departamento correspondiente para su aprobación al día siguiente de ser recibidas.
3. Ocurre un promedio de no más de tres errores de clasificación por mes.
4. Se hace un balance del libro mayor al final del tercer día laborable de cada mes.

Responsabilidad: cumplir con el programa diario de producción

1. Que el grupo de trabajo produzca no menos de 426 unidades por día laborable.
2. No más de un promedio de 2% de unidades rechazadas en la siguiente estación de trabajo.
3. El trabajo se termina con no más de un promedio de 5070 de tiempo extra por semana.
- 4.

Condiciones de trabajo y medio físico

La descripción del puesto contendrá también una lista de las condiciones de trabajo especiales en que se incurra. Podría incluir elementos tales como nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor.

Normas para la descripción de puesto



A continuación se presentan algunos indicios para elaborar descripciones de puesto; sea claro. La descripción del puesto debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones de puesto.

Indicar el alcance. Al definir la posición, es conveniente asegurarse de indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases tales como "para el departamento" o "conforme lo requiera el gerente". Incluya todas las relaciones importantes.

Sea específico. Seleccione las palabras más específicas para mostrar 1) el tipo de trabajo, 2) el grado de complejidad, 3) el grado de capacidad requerida, 4) la medida en que los problemas están estandarizados, 5) el grado de compromiso del trabajador para cada fase de trabajo y 6) el grado y tipo de responsabilidad. Se deben utilizar palabras de acción tales como analizar, reunir, ensamblar, planear, diseñar, injerir, entregar, transmitir, mantener, supervisar y recomendar. Las posiciones en los niveles más bajos de la organización por lo general tienen las tareas o deberes más detallados, mientras que las posiciones de nivel superior manejan aspectos más amplios.

Sea breve. Las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.

Revise de nuevo. Al final, para verificar si la descripción cubre los requerimientos básicos, pregúntese, ¿un nuevo empleado entenderá el empleo si lee la descripción del puesto?

La especificación de puesto toma la descripción del mismo y responde a la pregunta, "¿qué características humanas y experiencia son necesarias para hacer bien este trabajo?" Muestra el tipo de persona que se debe reclutar así como las cualidades que se le deben probar. La especificación de puesto puede ser una sección aparte de la descripción del puesto o un documento completamente separado; con frecuencia se encuentra en la parte posterior de la descripción.

Especificaciones para personal capacitado frente al no capacitado Suponga que necesitara un tenedor de libros capacitado (o un asesor o mecánico automotriz capacitados). En casos como este, las especificaciones del puesto probablemente se enfocarían en cosas tales como tiempo de experiencia en servicios previos, la calidad de cualquier capacitación relevante y otros. Por lo tanto, a menudo no es muy difícil determinar los requerimientos humanos para colocar a personas ya capacitadas en un puesto.

Sin embargo, los problemas son más complejos cuando se busca a una persona no capacitada para ocupar un empleo (probablemente con la intención de capacitarlo en el trabajo). En este caso



se requiere especificar cualidades tales como rasgos físicos, personalidad, intereses o habilidades de percepción que impliquen cierto potencial para desempeñar el puesto o para tener la habilidad para ser capacitado para el mismo. Por ejemplo, si el trabajo requiere de una manipulación detallada en una línea electrónica de ensamblaje, el supervisor podría desear asegurarse de que la persona obtiene calificaciones altas en una prueba de destreza con los dedos. Por lo tanto, la meta es identificar los rasgos personales, requerimientos humanos, que predicen con validez cuál candidato se desempeñaría bien en el puesto y cual no. Identificar estos requerimientos humanos para un empleo se logra ya sea mediante un enfoque subjetivo y de juicio o mediante un análisis estadístico.

Especificaciones de puesto basadas en el juicio

El enfoque de juicio implica desarrollar las especificaciones de puesto con base en los juicios experimentados de personas como los supervisores o gerentes de personal. El procedimiento básico aquí es preguntar, "¿qué se requiere en términos de educación, inteligencia, capacitación y otros elementos para realizar bien este trabajo?"

Uno de los enfoques de juicio más amplios para desarrollar especificaciones de puesto se encuentra en el Dictionary of Occupational Titles del Departamento del Trabajo. Para los puestos en el diccionario, los juicios fueron realizados por expertos tales como analistas de puesto y asesores vocacionales con relación a los requerimientos humanos del trabajo. Cada uno de estos requerimientos o rasgos humanos ha recibido una letra de clasificación, como se indica a continuación: G (inteligencia); V (verbal); N (numérica); S (espacial); P (percepción); Q (percepción de personal de oficina); K (coordinación motriz); F (destreza con los dedos); M (destreza manual); E (coordinación ojos-manos-pies) y C (discriminación de colores). Estas clasificaciones reflejan la cantidad de cada rasgo o habilidad que poseen las personas con diferentes niveles de desempeño que en la actualidad ocupan ese puesto. La figura 3.10 ilustra este caso.

Especificaciones de puesto basadas en el análisis estadístico

Basar las especificaciones de puesto en el análisis estadístico es el método más defendible, pero es también el más difícil. Lo que se hace en este caso es determinar (estadísticamente) la relación entre 1) un factor de predicción o rasgo humano como es la estatura, inteligencia o destreza con los dedos y 2) algún indicador o criterio de la eficacia en el puesto (como es el desempeño calificado por el supervisor). El proceso básico requiere de cinco pasos: 1) analizar el puesto y decidir cómo evaluar el desempeño en el mismo; 2) seleccionar los rasgos personales como la destreza con los dedos que se considere deban predecir un rendimiento exitoso; 3) probar a los



candidatos al puesto para estos rasgos; 4) medir el desempeño subsecuente de estos candidatos y 5) analizar estadísticamente la relación entre el rasgo humano (destreza con los dedos) y el desempeño en el puesto. El objetivo es determinar si lo primero predice a lo segundo. De esta manera, se pueden discernir los requerimientos humanos para desempeñar el trabajo.

TRABAJO TERAPEUTICO Y RELACIONADO

.128; .228

Trabajo desempeñado

Las actividades laborales en este grupo incluyen primordialmente la planeación, organización, dirección y participación en programas recreacionales, educacionales, vocacionales y sociales diseñados para ayudar a la rehabilitación de personas mental o físicamente enfermas o incapacitadas.

Requisitos del trabajador

Una combinación ocupacional importante de: Capacidad para comprender temas tales como psicología, anatomía y fisiología, y para desarrollar habilidades apropiadas en artes y oficios; capacidad para relacionar la materia y las habilidades con las necesidades terapéuticas de los individuos; capacidad para planear y dirigir actividades de individuos o grupos y para evaluar la eficacia de las actividades en relación a cambiar las necesidades de los participantes; habilidad para lograr y mantener la empatía y apoyo de las personas físicamente incapacitadas y mentalmente enfermas y la capacidad para ejercer la destreza artística o manual necesaria cuando sea requerido para demostrar e instruir.

Claves para relacionar a los solicitantes y los requerimientos

Experiencia en la enseñanza o supervisión de actividades de arte, manuales o deportivas en un campo de juego, campamento de verano o institución.

Interés en el bienestar físico y social de las personas.

Capacitación y métodos de ingreso

El ingreso en este tipo de trabajo por lo general requiere de graduación de la universidad u otra enseñanza superior que ofrezca un programa de especialidades terapéuticas y certificación legal o profesional que se obtiene por medio de un examen. Unas cuantas universidades y agencias de salud ofrecen la capacitación avanzada relacionada con problemas especiales como parálisis cerebral. La mayoría de las posiciones se presentan en hospitales, clínicas, sanatorios y asilos para ancianos, con algunas oportunidades adicionales en talleres especiales o centros de rehabilitación.

CLASIFICACIONES RELACIONADAS

Jardín de niños, escuela primaria y educación relacionada (.228) p. 343
Preparatoria, universidad y educación relacionada (.228) p. 341
Educación física (.228) p. 347
Educación vocacional (.128; .228) p. 337
Enfermería, rayos X y servicios relacionados (.368; .378) p. 477
Cuidado de niños y adultos (.878) p. 479
Trabajo de instrucción, Bellas artes, teatro, música y campos relacionados (.028) p. 226

PERFIL DE CALIFICACIONES

GED: 4 5
SVP: 6 7
Apt: GVN SPQ KFM EC
223 333 333 44
222
Int: 4 6 7 8
Temp: 4 5
Phys. Dem: L 4 5

Este método, insistimos, es más defendible que el enfoque de juicio. Específicamente, las leyes de derechos iguales prohíben utilizar rasgos de los que no se pueda demostrar que distinguen a los que se desempeñan bien de los que no lo hacen. Tienen que demostrarse los estándares que discriminan de forma directa o indirecta con base en el sexo, raza, religión, nacionalidad o edad,



como buenos pronosticadores, y eso por lo general requiere de un estudio de validación estadística.

1. El propósito de una organización es dar a cada persona un trabajo separado y diferente y asegurar que estas tareas están coordinadas de forma tal que la organización cumpla con sus metas. La manera usual de describir una organización es mediante un organigrama. Estos cuadros ofrecen el título de la posición de cada gerente y, por medio de líneas que las conectan, muestran quién reporta a quién y quién está a cargo de qué departamento.

2. Desarrollar una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis del puesto es el procedimiento por medio del cual se puede saber 1) lo que implica el puesto y 2) qué tipos de personas deben contratarse para ocupar esa posición. Implica seis pasos: 1) determinar el uso de la información para el análisis del puesto; 2) reunir información de antecedentes; 3) seleccionar las posiciones que serán analizadas; 4) reunir datos para el análisis del puesto; 5) revisar la información con los participantes; 6) desarrollar una descripción y especificación del puesto.

3. Existen cuatro técnicas básicas que se pueden utilizar para reunir datos para el análisis del puesto: entrevistas, observación directa, un cuestionario y relaciones periódicas de los participantes. Estos métodos son buenos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. Los enfoques del departamento del trabajo, análisis funcional del puesto y CAP producen calificaciones cuantitativas para cada puesto y por lo tanto son útiles para clasificar dichas posiciones con fines de salario.

4. La descripción del puesto debe representar el trabajo de esa posición de una manera lo muy clara para que las responsabilidades estén bien definidas sin hacer referencia a otras descripciones de puesto. Siempre se debe preguntar, "¿entenderá el nuevo empleado cual es el puesto si lee la descripción del mismo?"

La nueva directora de relaciones industriales enfrenta ahora un problema difícil. Sólo quería saber qué implicaba cada puesto. Ahora, se le había pedido que arreglara las disputas en torno a lo que debe esperarse de los empleados y, algo más difícil aún, qué hacer con los trabajadores que insisten en que durante mucho tiempo se ha esperado que hagan más de lo que sus supervisores piensan que están haciendo.

1. ¿La directora de relaciones industriales debe ignorar las controversias? Si es así, ¿a quién debe creer en cuanto al contenido del puesto? Si no, ¿cómo debe actuar para resolver las diferencias?
2. ¿Se avocó al análisis del puesto en la forma adecuada? ¿Por qué? ¿Por qué no? Si es que hay algo, ¿qué debería de haber hecho de manera diferente?



Propósito: El propósito de este ejercicio es ofrecer al lector experiencia para desarrollar una descripción de puesto por medio de la realización de una para su instructor.

Comprensión requerida: El lector debe entender la mecánica del análisis del puesto y estar ampliamente familiarizado con el cuestionario para el análisis del puesto (figura 3.3) y el formato de análisis del puesto (en el apéndice de este capítulo).

Como armar el ejercicio/instrucciones: Forme grupos de cuatro a seis estudiantes para este ejercicio. Como en todos los ejercicios de este libro, los grupos tienen que estar separados y no pueden conversar entre sí. La mitad de los grupos en la clase desarrollará la descripción del puesto utilizando el cuestionario de análisis del mismo, mientras que la otra mitad lo hará utilizando el formato de análisis del puesto. Cada estudiante debe revisar el cuestionario o formato (como corresponda) antes de integrarse al grupo.

1. Cada grupo debe hacer un análisis del puesto de su instructor; la mitad de los grupos (repetiendo) utilizará el cuestionario del análisis del puesto y la otra mitad utilizará el formato de análisis.
2. Con base en esta información, cada grupo desarrollará su propia descripción y especificación del puesto para el instructor.
3. A continuación, cada grupo debe elegir a otro grupo, uno que haya desarrollado la descripción y especificación del puesto en el esquema diferente. (Se debe integrar un grupo que utilizó el cuestionario con uno que usó el formato).

Por último, dentro de cada uno de estos nuevos grupos combinados, compare, contraste y critique cada uno de los dos conjuntos de descripciones y especificaciones del puesto. ¿Los métodos de análisis del puesto produjeron tipos diferentes de información? ¿Cuál parece mejor? ¿Hay uno que parezca más ventajoso para algunos tipos de puestos que otros?

Trabajo desempeñado

Las actividades laborales en este grupo incluyen primordialmente la planeación, organización, dirección y participación en programas recreacionales, educacionales, vocacionales y sociales diseñados para ayudar a la rehabilitación de personas mental o físicamente enfermas o incapacitadas.



Requisitos del trabajador

Una combinación ocupacional importante de: Capacidad para comprender temas tales como psicología, anatomía y fisiología, y para desarrollar habilidades apropiadas en artes y oficios; capacidad para relacionar la materia y las habilidades con las necesidades terapéuticas de los individuos; capacidad para planear y dirigir actividades de individuos o grupos y para evaluar la eficacia de las actividades en relación a cambiar las necesidades de los participantes; habilidad para lograr y mantener la empatía y apoyo de las personas físicamente incapacitadas y mentalmente enfermas y la capacidad para ejercer la destreza artística o manual necesaria cuando sea requerido para demostrar e instruir.

Claves para relacionar a los solicitantes y los requerimientos

Experiencia en la enseñanza o supervisión de actividades de arte, manuales o deportivas en un campo de juego, campamento de verano o institución.

Interés en el bienestar físico y social de las personas.

Capacitación y métodos de ingreso

El ingreso en este tipo de trabajo por lo general requiere de graduación de la universidad u otra enseñanza superior que ofrezca un programa de especialidades terapéuticas y certificación legal o profesional, que se obtiene por medio de un examen. Unas cuantas universidades y agencias de salud ofrecen la capacitación avanzada relacionada con problemas especiales como parálisis cerebral. La mayoría de las posiciones se presentan en hospitales, clínicas, sanatorios y asilos para ancianos, con algunas oportunidades adicionales en talleres especiales o centros de rehabilitación.

CLASIFICACIONES RELACIONADAS Jardín de niños, escuela primaria y educación relacionada (.228) p. 343 Preparatoria, universidad y educación relacionada (.228) p. 341

Educación física (.228) p. 347

Educación vocacional (.128; .228) p. 337 Enfermería, rayos X y servicios relacionados (.368; .378) p. 477

Cuidado de niños y adultos (.878) p. 479 Trabajo de instrucción, Bellas artes, teatro, música y campos relacionados (.028) p. 226



PERFIL DE CALIFICACIONES

GED: 4 5,

SVP: 6 7

Apt: GVN SPQ

223 333

KFM 333 222

Int: 4 6 7 8 Temp: 4 5

Phys. Dem: L 4 5

FIGURA 3.10 Dictionary of Occupational Titles Descripción que muestra las características humanas requeridas (Fuente: Dictionary of Occupational Titles [Washington, D. c.: US. Department of Labor, Employment Training Administration, U.S. Employment Service].)