

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es ese procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Como supervisor o especialista de personal, usted por lo general tratará de extraer del análisis de puesto uno o más de los siguientes tipos de información:

ACTIVIDADES DEL PUESTO. Por lo común primero se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas tales como limpieza, codificar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, la lista de actividades y indica también como, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

COMPORTAMIENTO HUMANO. También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye 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 AL TRABAJO. Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionados.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO. También se reúne información con respecto a los criterios de desempeño por medio de los cuales se valoran al empleado de ese puesto.

CONTEXTO DEL PUESTO. Este comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organización, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede reunirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

REQUERIMIENTOS HUMANOS. Finalmente, es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación, experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

NECESIDAD LEGAL, SOCIAL DE EFICIENCIA Y ADIESTRAMIENTO

Información generada por el análisis de puestos de diversas actividades interrelacionadas de la administración de personal de:

Reclutamiento y selección

El análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contrata.

Compensaciones

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Éstos se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad de requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, dos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puesto. También se verá que muchas empresas clasificar los puestos en categorías el análisis de puesto no ofrecen los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que puede ser clasificada.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con del rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las partidas específicas que realizar.

Capacitación

También se utilizara la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

Asegurar la asignación completa responsabilidades

El análisis de puestos también es útil para asegurar que todo las actividades que se tienen que realizar están en efecto asignadas a las posiciones específicas. Por ejemplo, al analizar el puesto actual del gerente de producción de su compañía, podría encontrar que se reporta asimismo como responsable de dos docenas, más de tareas específicas que incluyen la plantación de los programas semanales de producción, la compra de materias primas y la supervisión de las actividades diarias de cada uno de sus supervisores de línea. Sin embargo, hace falta alguna referencia al manejo de la materia prima o los inventarios del producto terminado. Al proseguir su investigación encontrara que ninguna de las otras personas de manufactura es responsable de la administración de los inventarios.

Su análisis de puestos basado no sólo en lo que los empleados reportan como sus actividades, sino en su conocimiento del alcance de los puestos, a identificado una tarea asaltante que debe ser asignada. Las actividades asaltantes se descubren con frecuencia mediante el análisis de puestos. Así, el análisis de puesto desempeña un papel en la solución de los problemas del tipo que surgirían si, por ejemplo, no hubiera alguna asignado el manejo de inventarios.

TERMINOLOGÍA EN ANÁLISIS DE PUESTOS

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

Paso 1

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

Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados. Otras técnicas de análisis de puestos como el cuestionario de análisis de posición que se describe posteriormente no proporcionan la información específica para descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones. Por tanto su primer paso es determinar el uso de información del análisis de puestos. Entonces podrá decidir cómo reunir información.

Paso 2

Reúna una información previa. A continuación, es necesario revisar información previa disponible, como estructura organizacional, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Las estructura organizacional muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuáles su lugar en la organización. Las estructura organizacional debe identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, de demostrar quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que en la que se puede obtener de las estructura organizacional. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado. En este caso, por ejemplo, se espera que el empleado de control de inventario y recibe inventario de los proveedores, tome las solicitudes de inventario de los dos gerentes de planta y proporcione en lo que le solicitan a estos gerentes, así como la información del estado de los inventarios actuales.

La descripción del puesto con consecuente, si existe, puede ser un buen punto a partir del cual podría preparar una descripción revisada del puesto.

Paso 3

Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando a muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto por ejemplo las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

Paso 4

Reúna información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obtenido los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los

requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de los puestos.

Paso 5

Revise 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 no desempeña y un superior inmediato. Edificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados. Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso 6

Elaboró 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 oposición. La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes 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 parte de la misma descripción del puesto.

TERMINOLOGIA

Análisis de Puestos.– procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar.

Descripción de puestos.– lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.

Especificación del Puesto.– listas de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, la capacidad, personalidad, etc., necesarias otro producto del análisis de puestos.

Bitácora del participante.– lista diaria, hecha por los trabajadores de cada actividad en la que desempeñan junto con el tiempo de cada uno.

FORMA, TIPOS DE ANALISIS DE PUESTOS

Existen varias técnicas que usted pueda utilizar para reunir estos datos de las cuales las más importantes serán analizadas en esta sección, en la práctica, es posible utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnicas que se aplica no con los propósitos; por tanto, una entrevista podría ser adecuada para elaborar una descripción del puesto, mientras que el cuestionario de análisis de posición que estudiaremos es más apropiado para determinar el valor de un puesto con fines de compensación. Los tres tipos de análisis son: análisis por intención, análisis por grados y análisis por puntos. Básicamente estas tres formas incluyen las siguientes técnicas de recopilación de datos para el análisis de puestos.

¿Quién reúne la información sobre el puesto?

La obtención de los datos para análisis del puesto requiere por lo general de un especialista de recursos humanos, el ocupante del puesto y su supervisor. El especialista podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto. El supervisor y el empleado participarán también, quizás llenando cuestionarios en los que se describen las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes. Por tanto, el análisis de puestos suele implicar un esfuerzo común entre especialista, el supervisor y el trabajador.

LA ENTREVISTA

Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento profundo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar e idéntico, de modo 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, se entrevista al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia. Cuando se da el caso, los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados.

CUESTIONARIOS

Otro medio eficaz de obtener información para el análisis del puesto es pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionados con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. En un extremo, algunos cuestionarios con listas de verificación muy estructuradas. Cada empleado recibe un inventario de quizás cientos de tareas o deberes específicos y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y, si es así, cuánto tiempo le toma.

Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al empleado que describa las actividades principales del puesto. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

De ser estructurado o no 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 puede ser un proceso costoso y tardado. Por tanto, los costos de desarrollo potencialmente más

elevados tienen que ser ponderados frente al tiempo y costo que se ahorraría al no tener que entrevistara muchos empleados.

OBSERVACION

La observación directa es especialmente útil en los trabajos consisten principalmente entre 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 o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores.³ ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos 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 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. A su vez ayuda reducido las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

BITACORA DEL PARTICIPANTE

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice. 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 de la bitácora tiende compensarlo.