



El análisis y diseño de puestos: Un concepto general



Introducción:

- Para que el profesional pueda actuar de manera preactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización. La actividad de este departamento se basa en la información disponible respecto al personal y sus necesidades. Los puestos de trabajos constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.




Análisis de la información sobre puestos:

- Perspectivas General:
- Durante las primeras etapas de una empresa los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización se delegan más funciones al departamento de personal y es necesario hacer un análisis de puesto.

ANALISIS DE PUESTO:




- Consiste en la obtención, evaluación, organización de información sobre los puestos de una empresa.
- Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos, que se encarga de analizar cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.



Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

1. Compensación equitativa y justas.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realista de desempeño.
4. Creación de los canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados de la vacantes.

- 
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
 7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
 8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los mismos.
 9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
 10. Conocer las necesidades reales de los recursos humanos de una empresa.

Obtención de información para análisis de puestos:

- Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad.


Panorama general sobre la organización y su desempeño:

- Identificación de puestos.
- Desarrollo del cuestionario.
- Identificación y actualización del puesto.
- Deberes y responsabilidades del puesto
- Actitudes humanas y condiciones de trabajo.
- Niveles de desempeño.

Obtención de Datos:



- El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad para esto se siguen estos puntos:
- Entrevistas.
- Comités de expertos.
- Bitácora del empleado.

- 
- Observación directa.
 - El método ideal.


Aplicaciones de la información sobre análisis de puesto.

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Descripción de puestos:




- Datos básicos: una descripción de puesto puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que los desempeñan):
 - Fecha
 - Datos de la persona que describió el puesto.

- 
- Localización.
 - Jerarquía.
 - Supervisor.
 - Características especiales.


Resumen del puesto:

Después de la selección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el



resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y destaca el departamento.

Condiciones de Trabajo: No es sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

- 
- Aprobaciones: Las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

Especificación del puesto:

- La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. Es más práctico combinar la descripción y la especificación.

Niveles de desempeño:



- Con los niveles de desempeño se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.
- Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.



Organización de la base de datos:

- La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen una unidad básica.


Diseño de puesto:


- El diseño del puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificados en cada caso.





Elementos organizativos del diseño de puestos:


- Estos elementos se relacionan con la eficiencia.
- La especificación que constituye un elemento esencial en el diseño de puesto.
- El enfoque mecanicista.
- Flujo del trabajo
- Prácticas laborales.

- 
- **Elementos del entorno en el diseño de puestos:** Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, se tiene en cuenta el entorno social.
 - **Elementos conductuales en el diseño de puestos:** Se hacen investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales.

- 
- **El equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia:** El aumentar los aspectos conductuales quizás repercute en la eficiencia.
 - **La productividad y la especialización:** A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad.

- 
- **La satisfacción y la especialización:** La productividad del puesto continua en ascenso sólo si las ventajas de la especialización sobrepasan las ventajas de la falta de satisfacción.
 - **Aprendizaje y especialización:** Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender.

- 
- **Rotación y especialización:** Aunque un trabajo especializado se aprenda en menor tiempo los niveles de satisfacción con esas tareas son más bajos.
 - **Técnicas para el nuevo diseño de puestos:** El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto central en un nuevo diseño de puestos.

- 
- **Especialización insuficiente:** Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores.
 - **Especialización excesiva:** A medida que la educación se extiende a clases populares y suben los niveles de vida los trabajos rutinarios muy especializados resultan cada vez mas atractivos.

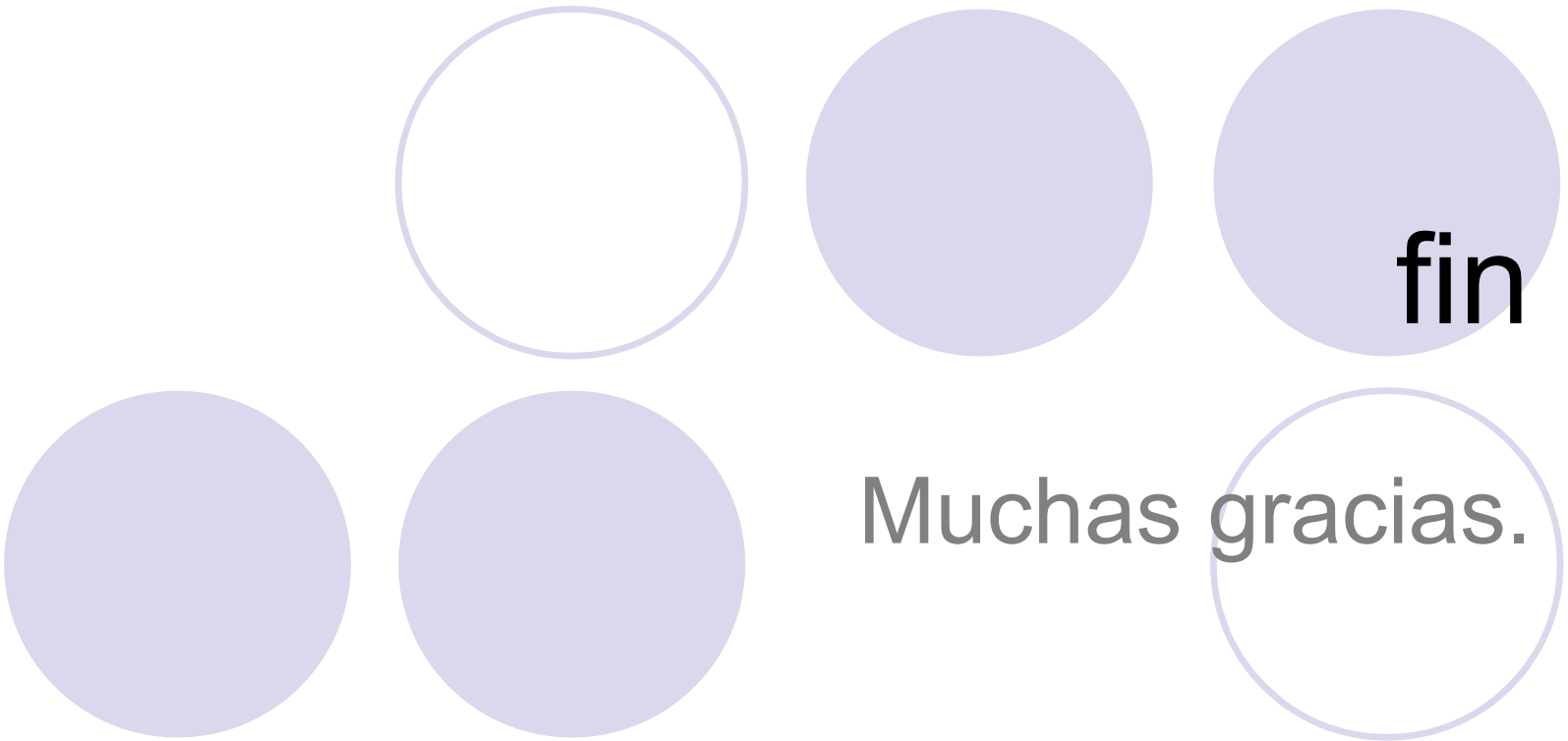
Especialización excesiva algunas técnicas más utilizadas:

- Rotación de labores.
- Inclusión de nuevas tareas.
- Enriquecimiento del puesto.



Conclusión:

- El problema del desempleo y la propuesta de generar empleo exige una política económica alternativa que fomente la creación de microempresas.
Es necesario iniciar un proceso, socioeconómico centrado en el bienestar de las personas.



fin

Muchas gracias.