



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS:

“LA IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS EN
LAS ORGANIZACIONES”

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

JOSE RAMON CANSECO HERNANDEZ

ASESOR:

LIC. ALBERTO CORTEZ HERNANDEZ

MORELIA, MICHOACAN, DICIEMBRE DEL 2009

DEDICATORIAS

A DIOS

Por prestarme esta vida en la que estaré eternamente agradecido.

Por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

Por darme la dicha y ponerme en un camino lleno de sorpresas y misterios, dándome paz.

Por haberme permitido lograr uno de mis más grandes sueños que hoy se ha vuelto una realidad, que fue el convertirme en un Profesionista.

A mis Padres

Cuando se trata de agradecer el amor, los valores, el impulso, la motivación, el cuidado, la protección, los desvelos y el sacrificio que han tenido para mí, las palabras se evaporan, el nudo que me atraviesa la garganta me impide hablar, solo siento una gran emoción y un profundo agradecimiento de tenerlos a ustedes como padres, no hay manera... ni una sola palabra que pueda expresar el infinito agradecimiento que tengo hacia ustedes por todo lo hermoso que me han dado.

Este trabajo lo dedico a ustedes mis Padres que han sido la principal razón para luchar en la vida. Por haberme guiado por el buen camino, por haberme inculcado grandes principios y haberme aconsejado de lo bueno y lo malo en la vida. Por levantarme cuando creí estar derrotado, dándome sus manos para seguir siempre adelante.

Por el sacrificio tan grande que hicieron para que pudiera llegar a la cima de la montaña. Pero sobre todo por darme la mejor herencia que se le puede dar a un hijo.

A mí Padre

Gracias Papá, por tu apoyo y comprensión que siempre me has brindado, pero sobre todo por ser ese gran ejemplo de ser un hombre fuerte y luchador que no se vence ante las circunstancias que nos presenta la vida, demostrándome que cuando se anhelan las cosas sí se pueden lograr a través del esfuerzo y la dedicación constante.

Gracias Papá por esta gran oportunidad que me brindaste de poder formarme como un hombre de bien y ofrecerte este logro de mi vida que también será tuyo por siempre.

Por todos los sacrificios que tuviste que hacer para sacarme adelante, por ser ese gran ejemplo de lucha continua, por ser un orgullo en mi vida. Estoy orgulloso de ser tu hijo. Gracias Dios por mandarme este padre. Estas líneas son un reconocimiento para ti Papá.

A mí Madre

Lo dedico al sacrificio y la fortaleza que solo da el amor puro y verdadero, sí a mi madre que es quien merece los honores. Por ese apoyo incondicional, a mi Madre por ser la Mamá más buena del mundo y a la cual amo con todo mi corazón.

Gracias Mamá por tu confianza y el amor, por el apoyo económico y moral que siempre me brindaste a pesar del enorme sacrificio que tuviste que hacer por darme la mejor herencia que se le puede dar a un hijo.

A mí Amigo Rocko

Gracias Amigo:

Por haber compartido conmigo cada momento, por llorar juntos, por tenerme la confianza y contarme tus penas, por creer en mí, por hacerme aceptar mis errores y hacer que yo me ría de mí en algún momento, después de explicarme las bromas que tiene la vida y que yo no lograba entender. Por hacerme sentir que a tu lado todo es más fácil.

A ti que me entiendes porque tú sabes mi vida y hemos estado juntos en las buenas y en las malas. Hoy solo quiero decirte que eres el mejor y que todo lo que has hecho por mí no tiene precio.

Quiero que sepas que te quiero mucho, sin tu amistad y tu apoyo, todo hubiera sido más difícil. Este trabajo te lo dedico a ti y estas palabras llevan todo mi cariño por todo lo que has hecho por mí.

¡Gracias Hermano!

INDICE

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Justificación.....	6
Objetivos.....	7

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1. Introducción al análisis de puestos.....	8
1.1El trabajo y el hombre.....	12
1.2La organización del trabajo en el periodo de la industrialización.....	16
1.3Principios de la medición del trabajo.....	19
1.4La Ergonomía y la Antropometría dentro de la medición del trabajo..	22
2. El análisis de puestos y la organización.....	24
2.1El proceso administrativo.....	26
2.2El análisis de puestos y la estructura organizacional.....	27
2.2.1 Tipos de estructura organizacional.....	28
2.2.2 Elementos de la estructura organizacional.....	29
2.3El análisis de puestos y el recurso humano.....	30
3. El análisis de puesto y el proceso de recursos humanos.....	31
3.1Reclutamiento.....	34
3.2Selección de personal.....	34
3.3Inducción.....	35
3.4Capacitación.....	36
3.5Plan de carrera.....	38
3.6Evaluación del desempeño.....	39
3.7Higiene y seguridad social.....	41
3.8Motivación e incentivos.....	44
4. El análisis de puestos.....	45
4.1Definición.....	45

4.1.1 Puestos de trabajo.....	46
4.2 Diferencia entre análisis de puestos, descripción de puestos, perfil de puestos y profesiograma de cargos.....	48
4.3 Diferencia entre los términos utilizados y el análisis de puestos.....	49
4.4 Utilidad del análisis y descripción de puestos de trabajo en las organizaciones.....	50
4.5 Clasificación de beneficios del análisis de puestos.....	52
4.5.1 Utilidad teórica.....	52
4.5.2 Utilidad organizacional.....	53
4.5.3 Utilidad sindical.....	54
4.5.4 Utilidad para la administración pública.....	54
4.6 Procedimiento para el análisis de puestos.....	55
4.7 Objetivos del análisis de puestos.....	55
4.8 Método del análisis y recolección de información para el análisis de puestos.....	58
4.8.1 Observación.....	60
4.8.2 Entrevista.....	61
4.8.3 Reunión de grupos de expertos.....	62
4.8.4 Cuestionario.....	63
4.8.5 El diario.....	65
4.8.6 Método mixto.....	65
4.9 Etapas para el análisis de puestos.....	66
4.9.1 Etapa de planeación.....	66
4.9.2 Etapa de preparación.....	68
4.9.3 Etapa de ejecución.....	69
5. Redacción del análisis de puestos.....	70
5.1 Encabezado.....	70
5.2 Descripción de puestos.....	70
5.3 Perfil de puestos.....	71
6. Enfoque actual del análisis de puestos.....	71
6.1 El análisis de puestos y la reingeniería.....	72
6.2 El análisis de puestos a partir del nuevo enfoque de la organización...	74
6.3 El análisis de puestos y la globalización.....	75

6.4El análisis de puestos y las competencias laborales.....	76
6.5El análisis de puestos y el Empowerment.....	78
6.6El análisis de puestos y el Balanced Score Card.....	79
6.7El profesional de recursos humanos en el siglo XXI.....	80
6.8La importancia de la actualización del análisis de puestos.....	81
6.9 Ejemplo de análisis y descripción de puestos en una empresa de servicios ficticia.....	84
6.10 Ejemplo de análisis y descripción de puestos de una empresa dedicada a proporcionar servicios de salud “clínica de Dios”	86

CAPITULO II

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

1. Conclusión.....	88
2. Limitaciones.....	93
3. Sugerencias.....	93

REFERENCIAS.....	94
-------------------------	-----------

ANEXOS.....	98
--------------------	-----------

RESUMEN

Los temas que se exponen en la presente investigación tienen la finalidad de dar a conocer la importancia del análisis de puestos para el funcionamiento y alcance de objetivos de la organización, resaltando la relevancia de contar con los elementos necesarios para su desarrollo.

Se muestra como el hombre a lo largo de la historia ha tenido que medir y fundamentar el trabajo cuando las organizaciones se han transformado en entes productivas. De igual manera se reconoce el análisis de puestos como parte fundamental del proceso de recursos humanos.

El análisis de puestos es una herramienta fundamental en el proceso de recursos humanos, por medio del cual se obtiene, analiza y registra información de un puesto; responde a una urgente necesidad de la organización para obtener eficazmente los trabajos. La eficiencia y eficacia del análisis de puestos depende de que sea diseñado, adecuándose a las necesidades de la organización y formando parte de la planeación estratégica.

Por último, se enuncian las conclusiones a las que se llegaron en este trabajo incluyendo las limitaciones que en un momento dado entorpecieron el proceso como estaba planeado y algunas sugerencias que pudieran llegar a facilitar el procedimiento en investigaciones acerca del tema.

Palabras clave: análisis de puestos, organización, importancia, proceso de recursos humanos, puesto.

INTRODUCCION

La presente investigación documental pretende exaltar la importancia del análisis de puestos dentro de la organización para el logro de sus objetivos.

En un momento en el que las organizaciones tienen como principal activo el conocimiento y el recurso humano, se requiere de una adecuada planeación de estos, la cual parte del análisis de puestos.

El análisis de puestos estudia a nivel de detalle el objetivo del puesto y de la organización, las funciones, responsabilidades, espacios, formas de ejecutar el trabajo, habilidades, actitudes y conocimientos así como las competencias que debe tener cada miembro de la organización.

La tesina está estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo I se hace una revisión teórica donde se introduce el análisis de puestos, haciendo evidente la poca importancia que tiene éste en la mayoría de las organizaciones por considerarlo como una herramienta costosa e inadecuada. Como contraparte se identifica la necesidad de tener sistemas organizacionales como contar con personal adecuado para enfrentar los cambios económicos y sociales, haciendo énfasis en los principios de medición del trabajo, ergonomía, proceso administrativo, estructura organizacional y su relación con el análisis de puestos. En este sentido se tomo como punto de partida el proceso de recursos humanos y otros temas relacionados, resaltando el análisis de puestos en cada proceso.

Se destaca la importancia de la actualización del análisis de puesto, y se describe el perfil del profesionista de recursos humanos ante tal relevancia.

En el capítulo II se incluyen las conclusiones, explicando los beneficios del análisis de puestos, su importancia dentro del ámbito empresarial en cualquiera de sus etapas en el ciclo de vida de la organización; se describen las limitaciones que se encontraron durante el desarrollo de la investigación.

JUSTIFICACION

La presente investigación se enfoca en el análisis de puestos como una de las herramientas más importantes en la organización y en la planeación de recursos humanos. Indica el grado de responsabilidades y la jerarquía que ocupa cada integrante. Al tener claramente definidas sus funciones, el rol y la posición que ocupa dentro de la empresa, los colaboradores pueden desarrollar de forma adecuada, organizada y planeada, situación que va a favorecer a la organización porque la va a hacer más eficiente, competitiva y productiva.

Cada organización tiene un propósito general, llámese misión y visión para la cual desea orientar las acciones, enlazar lo deseado con lo posible y requiere una planeación profesional y experta de los recursos humanos.

La planeación de los recursos humanos se inicia con el análisis de puestos para diseñar las funciones, responsabilidades, valores, aptitudes; en general el capital humano que desea tener y desarrollar en la organización.

No obstante la importancia que debe tener el análisis de puestos dentro de las funciones de recursos humanos, y de la organización no se reconoce ya que varias organizaciones lo relegan a un segundo plano, sin conferirle la trascendencia que se merece.

Cabe resaltar que la eficiencia del análisis de puestos depende de que sea actual y este elaborado de la manera correcta y acorde a la necesidades de la organización.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar la importancia del análisis de puestos para la organización.

OBJETIVOS PARTICULARES

- A) Indicar la importancia del análisis de puestos y descripción de puestos en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general.
- B) Proporcionar los elementos necesarios que debe contener un análisis de puestos.
- C) Suministrar información significativa para considerar la revisión del análisis de puestos como parte del proceso de recursos humanos.
- D) Comprobar que con un adecuado y eficiente análisis de puestos el proceso de recursos humanos seria eficiente y eficaz en el reconocimiento y administración del capital humano en la organización.

CAPITULO I. MARCO TEORICO

1. INTRODUCCION AL ANALISIS DE PUESTOS.

Smith (citado por Fernández, 1995) plantea el problema de la productividad en las empresas y señala que es necesaria la división del trabajo y la especialización funcional. Hace evidente también, que el análisis y descripción de puestos de trabajo, en cualquiera de sus tres acepciones principales: campo de conocimiento, conjunto de métodos y técnicas y resultado de un proceso, es un medio básico de gestión de empresas y organizaciones y puntualiza que a pesar de la transcendencia que tiene dentro de los procesos administrativos de las compañías, no se le da la importancia que se merece debido a varias razones, entre las más significativa se pueden hallar las siguientes:

- a) Es demasiado costoso.
- b) Requiere de un tiempo considerable la implementación de procesos.
- c) No tiene ninguna función práctica ni cumple ningún objetivo
- d) No reconoce ningún sistema aceptable.

Siegel y Lane(1992), apoyan que como consecuencia del rápido crecimiento de la mano de obra y el énfasis actual sobre el crecimiento constante de trabajadores desempleados y subempleados, además del impacto del cambio tecnológico sobre la naturaleza del trabajo, las técnicas tradicionales de análisis de puestos pueden ser inadecuadas para satisfacer las necesidades de la economía.

Por otra parte, se cree que el análisis y descripción de puestos de trabajo se utilizan conceptos que más bien son de ingeniería y de diseño organizacional, en tanto que quienes hacen uso de ellos son técnicos y profesionales procedentes de ámbitos académicos de las ciencias sociales y de la psicología laboral.

Por su parte, Fernández (1995) menciona que esta situación produce una falla de correspondencia subjetiva entre cultura y formación académica y

actividad profesional: para los ingenieros se trata de temas importantes de los que hacen mal uso los técnicos, gestores y directivos; para los demás se trata de conceptos duros que encajan difícilmente con la flexibilidad, la fluidez y el cambio que caracteriza el devenir organizacional.

La moderna industrialización, la automatización, la robótica, la telemática, han sido posibles gracias a la concepción y realización de complejas organizaciones en las que se realizan ambiciosos proyectos de investigación y se desarrollaban productos finales y procesos que implicaban el diseño, la corrección, el mejoramiento tanto de productos parciales y finales como de los mismos procesos. A medida que las diversas modalidades de la organización social formal han ido avanzando y adquiriendo mayor complejidad, el análisis y descripción de análisis de puestos de trabajo fue resultado progresivamente más necesario para urdir organizaciones eficientes y productivas.

En esta misma línea, Fernández (1995) hace énfasis en que las organizaciones se basan y lo seguirán haciendo en el futuro, en alguna forma y en un cierto grado de fragmentación en el proceso de trabajo y en las consiguientes especialización y coordinación. La fragmentación se lleva a cabo mediante un proceso analítico de descomposición del trabajo y posterior agrupamiento de las unidades resultantes en otras superiores y diversas, para constituir, por ejemplo. Puestos de trabajo o unidades globales de aportación de personal.

Gama (1992) menciona que el análisis y descripción de puestos de trabajo no es la panacea capaz de resolver todos los problemas y dificultades, pero la información que ofrece es de un valor incuestionable y, si se utiliza correctamente y al máximo, algunos problemas logran desvanecerse, otros no son planteables y algunos más tienen soluciones bastante evidentes.

El ritmo y el rumbo del cambio económico, político y social aparecido después de la segunda guerra mundial, requería otra concepción y otra sincronización de los sistemas tecnológico, personal, organizacional y social.

Posteriormente y a raíz de lo anterior, la competencia internacional, la complejidad, caducidad y costo de las instalaciones industriales que demandaban una rápida amortización, la elevación constante del nivel de instrucción de los trabajadores y de sus condiciones de vida, exigían unas condiciones de trabajo que estuviera en sintonía con la nueva realidad social. En este mismo contexto, surge entonces la necesidad de la medición, dando lugar al nacimiento de nuevas ciencias como la Ergonomía.

González y Olivares (2001) describe que la Ergonomía es una ciencia que estudia las características, necesidades, capacidades y habilidades de los seres humanos, analizando aquellos aspectos que afectan el entorno artificial construido por el hombre relacionado directamente con los actos y gestos involucrados en toda actividad de éste.

En todas las aplicaciones su objetivo es común: se refiere a tratar de adaptar los productos, las tareas, las herramientas, los espacios y el entorno en general a la capacidad y necesidades de las personas, de manera que mejore la eficiencia, seguridad y bienestar del consumidor, usuarios o trabajador.

Montmolin (citado por Chiavenato, 1991) indica que el inicio de la Ergonomía en Europa y de los factores humanos en Estados Unidos supone una acentuación del interés por la medida. La Antropometría es un área específica que se estudia dentro de la Ergonomía que trata con las medidas del cuerpo (forma, fuerza y capacidad de trabajo) para diseñar los espacios de trabajo, herramientas, equipos de seguridad y protección de personal.

Existe una cierta correspondencia entre la organización científica del trabajo y estas nuevas disciplinas en la medida en que, en los dos casos, hay una voluntad de centrarse en las mismas condiciones de trabajo, al margen de los estudios de motivación tan desarrollados en el inmediato periodo presente.

En la organización científica del trabajo se depende de la Ergonomía para optimizar la relación persona y tecnología y maximizar la productividad de la empresa.

En la actualidad se estudia la influencia de variables clásicas y de otras nuevas como el tratamiento y procesamiento de la información, variables relativas a la estructura del organismo humano, las cuales estudia la Cronobiología como: neurofisiológicas, endocrinológicas y psicológicas de carga mental, de tolerancia a la incertidumbre, pero el criterio predominante de validación se limita a los resultados y estos suelen reducirse a la cantidad y calidad de producción. Se deben buscar primordialmente los siguientes aspectos: (Reyes Ponce, 2005).

- a) Incrementar la productividad
- b) Cuidar las condiciones de higiene, seguridad y confort.
- c) Contribuir al desarrollo general del hombre.

De esta forma el análisis de puestos y descripción de puestos resuelve una necesidad apremiante en la empresa de organizar los trabajos de manera eficaz, mediante el conocimiento de lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requieren para hacerlo.

1.1EL TRABAJO Y EL HOMBRE

El trabajo es la fuente de toda riqueza y la condición básica y fundamental de toda la vida humana. (Marx Citado por Fernández, 1995).

El trabajo es el esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza (Diccionario de la Lengua Española, 2003).

El hombre es un ser que trabaja y actúa de una forma eficaz sobre su medio, éste puede ser físico, utilizando herramientas o no o bien intelectual cuando actúa de una manera eficaz sobre su medio social, o cultural por medio del conocimiento y de cierto grado intelectual. (Fernández, 1995).

El hombre tiene la capacidad de transformar la naturaleza y su relación con ella está establecida por el trabajo cuyo producto preexiste en su conciencia antes de producirlo.

El hombre trabaja para crear su subsistencia, dicho esto a lo largo de la historia del hombre y de la sociedad, el trabajo ha pasado de ser un esfuerzo de subsistencia a ser una producción de riqueza y desarrollo para las grandes organizaciones sociales de hoy en día. El trabajo se transformó de una actividad forzada donde imperaba la esclavitud y quienes explotaban se quedaban con la riqueza, a una actividad que obedece a una legislación laboral. La llegada de la industrialización en el siglo XX trajo como consecuencia una mayor organización del trabajo.

Las organizaciones sociales constituyen un fenómeno relativamente reciente en la historia de la humanidad y se han establecido como una de las bases del progreso y desarrollo social humano. La organización del trabajo se realiza mediante procesos de análisis y síntesis, de especialización, de secuenciación y de coordinación integradora, todo ello con el apoyo de mecanismos de supervisión y control que garanticen un proceso organizativo libre de errores y que el resultado final que se desea alcanzar sea en verdad conseguido.

Menciona Fernández (1995), que el trabajo organizado suele requerir la actuación de un conjunto de personas que realizan aquellas actividades

especializadas que probablemente serán supervisadas por otras para garantizar el casi perfecto ensamblaje entre los diversos outputs resultantes del trabajo de cada individuo. Mediante la coordinación e integración de los diversos outputs individuales, grupales, departamentales, divisionales y/o empresariales, se obtienen unos resultados parciales o finales que deben corresponderse con lo que se había previsto como objetivo. Este objetivo puede ser un bien a producir o un servicio a prestar. En algunas ocasiones estos objetivos están perfectamente definidos y se puede determinar con precisión el grado o porcentaje en que han sido obtenidos; en otras ocasiones son difícilmente determinables en términos operacionales, pero no por ello son menos reales.

Dinnette y Kirchner (1994) apoyan la idea de que alcanzar un objetivo significa producir un determinado bien, o prestar un servicio, que se supone que es necesario, y por consiguiente, que será solicitado por otras personas. Quienes realizan actividades de supervisión asumen la responsabilidad de garantizar que el fragmento del proceso total de trabajo que les concierne se ejecuta de conformidad con los estándares que alguien estableció. Para hacer posible esa garantía, el supervisor se halla investido de autoridad, de la que podrá hacer uso efectivo para el cumplimiento de los objetivos asignados.

Los términos conjuntos de personas, actividades especializadas, coordinación, objetivos, responsabilidad / autoridad, son atributos nucleares de un instrumento que el ser humano no ha ido inventando y diseñando a lo largo de la historia y particularmente a lo largo de la historia del trabajo humano. Este instrumento abunda por doquier bajo formas, apariencias, dimensiones, justificaciones, y estilos inimaginables diferentes. Ese instrumento se denomina organización formal.

Muchinsky (2002) menciona que desde una perspectiva fenomenológica, se puede observar que el hombre es un ser que trabaja, queriendo decir con esto que es capaz de actuar y actúa de una forma eficaz sobre su medio. Si lo

hace sobre su medio físico, entonces se habla de trabajo físico o manual; si lo hace sobre su medio social y cultural, se refiere al trabajo intelectual.

Cuando el hombre actúa directamente sobre el medio estando en contacto directo, se puede hablar de trabajo físico directo, en caso contrario, es decir, cuando entre él y el medio objeto de transformación se interpone un instrumento (una pala, una grúa, un robot), se trata de trabajo físico mediatizado o instrumentalizado. Es el caso de lo que aparece como trabajo mecánico, automático o animal.

Fernández (1995) describe que el trabajo intelectual implica la utilización de signos y símbolos para transmitir significados destinados a otras personas, animales o maquinas. Al igual que el trabajo físico, también puede aparecer mediatizado por el uso de instrumentos o maquinas.

El hombre tiene como finalidad de su esfuerzo procurarse los bienes precisos para su subsistencia; o previsto de estos por su propio esfuerzo o el de otros, dirigir su actividad al entretenimiento de su ocio, a su formación personal o a la práctica de la benevolencia. En cualquiera de estas acepciones el hombre que trabaja productivamente sólo lo hace en la primera de ellas. Lo esencial del trabajo productivo está en que tiene como causa final la subsistencia de quien trabaja.

El trabajo productivo suele asociarse con la actividad desarrollada para formar, disponer o ejecutar algo de acuerdo con un método y de orden de cara a la creación de la riqueza. Cualquier trabajo productivo es susceptible de ser vivido como un reto y desafío. El esfuerzo implica un costo para quien lo realiza, es decir, la utilización de algún recurso valioso para su consecución. De ahí la razón fundamental por la que debe ser administrado con inteligencia y con consecuencia de su valor para prevenir el sentimiento de penosidad que surge cuando se despilfarra o mal utiliza.

El trabajo productivo puede realizarse por cuenta propia o por cuenta de otra persona. En el primer caso el propio trabajador recibe el fruto de su trabajo: en el segundo el individuo que trabaja puede hacerlo libremente o de modo

obligado. En este último caso se está ante una forma de trabajo que se denomina trabajo forzado (Fernández, 1995).

Así mismo, Fernández (1995) menciona que el trabajador aporta libremente su esfuerzo en la realización del proyecto de otra persona, ésta se encuentra obligada a compensarla de alguna manera. En este caso el trabajo requiere de una dedicación parcial de la persona y tiempo del trabajador; éste se ve obligado a participar cooperativamente en un proyecto siguiendo las instrucciones de alguien que lo coordina y dirige. Es en este contexto donde surge la necesidad de regular las relaciones de prestación de trabajo por cuenta ajena y a ella obedece toda legislación laboral.

El trabajo humano ha ido evolucionando a medida que el hombre ha ingeniado procedimientos o ha manipulado las fuerzas de la misma naturaleza. Por otra parte, con la revolución industrial y todo el desarrollo tecnológico asociado con ella, el hombre liberó gran parte de sus energías y de su tiempo, liberó también su cuerpo, y sobre todo su mente. Sin embargo, los resultados asociados al trabajo, apenas han cambiado.

Hoy en día, en pleno siglo XXI, cuando la economía y la producción industrial se encuentran globalizadas. Y cualquier fenómeno que ocurre en determinada parte repercute en otros lugares del mundo, el trabajo esta connotado de aquellos significados de antaño y en cualquier caso, dista mucho de ser concebido como ocio, entretenimiento, ocupación, actividad lúdica. La organización del trabajo humano está estrechamente vinculada al proceso evolutivo del hombre. Conforme fue adquiriendo capacidades superiores, se fue incrementando su capacidad organizativa para trabajar. Paralelamente fueron surgiendo las clases sociales con una compleja distribución de funciones y responsabilidades asociadas al estatus. La estructura social de clases era un reflejo de una división del trabajo.

1.2LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL PERIODO DE LA INDUSTRIALIZACION.

Brown (1990), menciona que cuando empiezan a surgir las primeras fábricas e industrias, se produce una intensa mecanización de muchos trabajos. Lo que obliga a una mayor realización de los procesos productivos. Con los nuevos procedimientos de organización y producción, el incremento del rendimiento dependía más de la propia organización racional de los procesos que de las capacidades y habilidades de los individuos. Durante esta época adquieren más valor la destreza y la capacidad de respuesta del trabajador. En este contexto se producen los siguientes cambios:

- a) El propietario de la tecnología se convierte en dueño y señor de la nueva industria.
- b) Este propietario supervisa el trabajo de los operarios.
- c) Aparece la disciplina del trabajo.
- d) Los procesos productivos se diseñan pensando en una estricta economía del trabajo.
- e) Aunque se argumenta que la división excesiva destruye las capacidades, en realidad lo que hace es aumentar la capacidad de los productos terminados.
- f) Las dificultades no surgen tanto en el entrenamiento de los trabajadores o en la realización de nuevas tareas, sino en la nueva cultura del trabajo que consiste en una asistencia regular a los centros laborales, puntualidad, realización estricta de las tareas asignadas.
- g) Se evita el consumo de bebidas y alcohólicas y no existe vacaciones sin autorización previa.
- h) Para garantizar estos incisos, se desarrolla toda jerarquía de supervisores y directivos.

Las condiciones de trabajo se fueron degradando. Había más horas laborales, escasas mejoras retributivas, masificación de la población trabajadora, ambientes insalubres, lo que origino un gran descontento social. Por tal

motivo es que comienza a surgir varios movimientos sociales y distintas corrientes filosóficas, utopías e ideológicas.

La producción en serie implicaba un método de creación de bienes en grandes cantidades y un bajo costo por unidad producida. Se caracterizaba por la mecanización, el diseño de procesos de manufactura a través de una serie de fases, supervisión detallada de los estándares de calidad y división pormenorizada del trabajo.

La mecanización se hizo realidad de muchas maneras diferentes pero fue la línea de ensamblaje la que marco la pauta fundamental y que luego sería tomada como referencia básica para otros procesos productivos y de prestación de servicios.

La línea de ensamblaje produjo un efecto de modelado en diferentes industrias, pues sus beneficios eran más que evidentes como: el incremento de la productividad, la reducción de costos, la uniformidad total de los productos elaborados, disminución de la mano de obra requerida, especialización del trabajo, etc. Sin embargo, también trajo consigo otras desventajas como conflictos y tensiones entre los trabajadores y los mandos medios y directivos, incremento de la migración del campo a la ciudad y de países pobres a países desarrollados, entre otros.

Fernández (1995), señala que principios que subyacían en la línea de ensamblaje fueron aplicados a otros ámbitos como las técnicas de cultivo o en las granjas para la reproducción y cría de especies. Todo tuvo como siguiente efecto lo siguiente:

- a) El trabajo se fragmentó hasta límites inimaginables y podía ser desarrollado con efectividad por trabajadores con niveles mínimos de calificación.
- b) Apareció toda una jerarquía de supervisores y directores que realizaban tareas de coordinación de trabajo de los niveles inmediatamente inferiores.

- c) La creciente complejidad de las operaciones dio lugar a una serie de necesidades que requerían la intervención de contadores, ingenieros, psicólogos, sociólogos y médicos.
- d) La empresa de la nueva era consiste en una sofisticación de los sistemas de producción en masa que van de la mano de tres principios básicos.
 - 1. Planificación y ordenamiento del proceso continuo de producción.
 - 2. Racionalización de todo el proceso.
 - 3. Análisis de todas y cada una de las tareas en sus elementos constituyentes.

Reyes (2005), menciona que Fayol, uno de los grandes científicos del trabajo del siglo XX, estaba empeñado en obtener una enumeración completa de todas las operaciones que tiene lugar en el seno de una empresa, ya fueran grandes o pequeñas, simples o complejas, y es así como llega a una clasificación de las actividades que denomina funciones, en seis grupos: actividades técnicas o de producción, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Las administrativas se refieren al personal, a la dirección de hombres en el trabajo, y fue a este fin por lo que estableció **sus famosos catorce principios**:

- 1. División del trabajo.
- 2. Autoridad y responsabilidad.
- 3. Disciplina.
- 4. Unidad de mando.
- 5. Unidad de dirección.
- 6. Subordinación del interés particular al interés general.
- 7. Remuneración proporcional a los esfuerzos realizados.
- 8. Descentralización adecuada.
- 9. Principio de jerarquía.
- 10. Orden material y moral.
- 11. Equidad, justicia y buena voluntad.
- 12. Estabilidad del personal.

13.Iniciativa.

14.Unión del personal.

Para Gama (1992), este movimiento teórico organizacional de principios del siglo XX es conocido como dirección y/u organización científica y que caracterizó todo el primer cuarto del siglo. Una de las principales desventajas del estudio científico y teórico del trabajo es que se preocupó en exceso por la máxima productividad y el mínimo esfuerzo, dejando a un lado otros aspectos del hombre como sus emociones, deseos, sentimientos, necesidades y motivaciones. Sin embargo, se pusieron de manifiesto varias situaciones como las siguientes:

- a) El trabajo es una actividad del grupo y el mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.
- b) El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.
- c) Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario individual.
- d) La colaboración en los grupos no se produce por accidente; debe planearse y desarrollarse. Si se consigue que los grupos colaboren, las relaciones de trabajo dentro de una planta fabril pueden alcanzar una cohesión y adaptarse a una sociedad cambiante.

1.3PRINCIPIOS DE LA MEDICION DEL TRABAJO

Gilbreth (citado por Brown, 1990) implantó un método para efectuar el menor número de movimientos en el menor tiempo posible dentro del trabajo de albañilería.

Sus estudios y experimentos lo llevaron a identificar los 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos. Él llamaba a estos elementos THERBLIGS denominación que utilizó por

inversión de su apellido. A cada elemento le asignó un símbolo y un color, similar a un diagrama de flujo.

Lillian, su esposa, fue la primera psicóloga industrial y junto con Frank Gilbreth generaron la Ergonomía y concluyeron que la insatisfacción del trabajo no se debe a la monotonía sino a la falta de interés, por parte de la administración y del trabajador.

La meta de la ciencia administrativa es someter a medición lo que ya está bajo examen en la fábrica, con objeto de descubrir y conservar las cosas que merecen conservarse y perpetuarse. **La administración tiene que, primero conservar lo mejor del pasado; segundo, organizar el presente; y tercero preveer y planear para el futuro.**

No someter todo a medición ocasiona desperdicio porque el tiempo, las condiciones y diferencias individuales traen a efecto muchas normas, costumbres y métodos de gran valor que podrían utilizarse.

Un método o un dispositivo que ha funcionado satisfactoriamente durante muchos años, debe investigarse cuidadosamente, con el objeto de que las necesidades que satisface, así como la manera en que lo hace, puedan calcularse con rigor.

Brown (1990) menciona los métodos o principios que propuso Gilbreth en su estudio:

- a) Emplear expertos. Sistematizar y organizar las condiciones deseables existentes exigen un examen cuidadoso desde un registro más o menos carente de sistema o lista de lo que sucede, hasta lo que se conoce como un examen técnico hecho por expertos en hallar, registrar y utilizar datos. La ventaja de que sea un experto en exámenes quien lo lleve a cabo, es que ya está adiestrado en percibir similitudes y diferencias diminutas. Es capaz de registrar no solo lo que existe, sino también de deducir recomendaciones valiosas para el perfeccionamiento, por su experiencia en problemas similares en otras

organizaciones, en especial respecto a la adopción de menos y mejores normas y métodos para el mismo tipo de trabajo.

- b) Estandarizar todo. Si es posible deben estandarizarse hasta los detalles más insignificantes, por ejemplo, las decisiones sobre cuestiones que se repiten con frecuencia.
- c) Una de las partes más importantes consiste en el estudio, reunión, ordenación y sistematización de información, y el guardarla bajo un sistema completo de archivo mediante clasificación nemotécnica interrelacionada es posible que pueda llevarse a cabo sin la ayuda de un experto profesional.
- d) Después del examen de las condiciones y necesidades existentes sigue la selección de unidades a medir y algún conocimiento de los métodos y de los dispositivos que hacen las mediciones, de manera que pueda conocerse la mejor practica; es necesaria la estandarización de todo: cada herramienta, de cada practica, de cada proceso, hasta del artículo más insignificante, incluso de las condiciones circundantes, del funcionamiento, etc., de manera que pueda contarse con el automatismo, la gran variable del estudio de movimiento, para aumentar la destreza y producción, y disminuir la fatiga.
- e) Graficas e información derivada de ellas. Puesto que las personas aprenden más fácil a través de sus ojos que de sus oídos, o de sus músculos o demás vías sensoriales, recomendaban los Gilbreth emplear cuadros, fotografías, graficas y demás métodos de registro, para presentar a la vista y en la forma más clara posible, el estado de cosas existentes.

Chiavenato (2001) describe que una organización puede lograr por si misma poner su información más ordenada; hay muchas graficas que muestran como se registra, agrupa, representa y archiva la información; unas cuantas indican hasta qué punto pueden obtenerse ésta cuando se necesita. Las graficas describen en cada caso relaciones lógicas y definidas; exponiendo relaciones de causa efecto y ajustándose no solo a las leyes de la lógica, sino a las de la psicología y a las del menor esfuerzo en instrucción al proporcionar

el mejor método para impartir ideas y hechos, así como para memorizar la información.

1.4LA ERGONOMÍA Y LA ANTROPOMETRIA DENTRO DE LA MEDICION DEL TRABAJO.

Menciona González y Olivares (2001), que la Ergonomía es básicamente una tecnología de aplicación práctica e interdisciplinaria, fundamentada en investigaciones científicas, que tiene como objetivo la optimización integral de sistemas hombres – maquinas, los que estarán siempre compuestos por uno o más seres humanos cumpliendo una tarea cualquiera con ayuda de uno o más “maquinas” (definimos con ese término genérico a todo tipo de herramientas, maquinas industriales propiamente dichas, vehículos, computadoras, electrodomésticos, etc.) Al decir optimización integral se refiere a la obtención de una estructura sistémica (y su correspondiente comportamiento dinámico), para cada conjunto que interactúe entre el hombre y las maquinas y que satisfaga simultánea y convenientemente los siguientes tres criterios:

1. Participación: de los seres humanos en cuanto a creatividad tecnológica, gestión, remuneración, confort y roles psicosociales.
2. Producción: en todo lo que hace a la eficacia y eficiencia productivas del sistema hombres – maquinas (en síntesis, productividad y calidad)
3. Protección: de los subsistemas hombre (seguridad industrial e higiene laboral), de los subsistemas maquina (siniestros, fallas, averías, etc.) y del entorno (seguridad colectiva, ecología etc.).

La amplitud con que se han fijado estos tres criterios requiere, para su puesta en práctica, de la integración de diversos campos de acción que en el pasado se desarrollaban en forma separada. Esos campos de acción eran principalmente según Jouvencel (1994):

- a) Mejoramiento del ambiente físico de trabajo (confort e higiene laboral).

- b) Diseño de herramientas, maquinas e instalaciones desde el punto de vista del usuario de las mismas.
- c) Estructuración de métodos de trabajo y de procedimientos en general (por rendimiento y por seguridad).
- d) Selección profesional.
- e) Capacitación y entrenamiento laborales.
- f) Evaluación de tareas y puestos.

Siegel y Lane (1992) manifiestan que el surgimiento de la Ergonomía en Europa y de los Factores Humanos en Estados Unidos supone una acentuación del interés por la medición en el trabajo. Existe una cierta correspondencia entre la organización científica del trabajo esta disciplina ya que se centran en las mismas condiciones de trabajo. El objeto de estudio de la Ergonomía es el hombre es por eso que se integra diferentes técnicas como la Antropometría.

La Antropometría consiste en una serie de mediciones técnicas sistematizadas que expresan, cuantitativamente, las dimensiones del cuerpo humano. A menudo la Antropometría es vista como la herramienta tradicional de la Ergonomía ya que busca la armonía entre el individuo y el medio que le rodea, considerando al hombre como parte central, hace necesario la presencia de medidas con carácter estadístico que determinen al individuo.

La Antropometría no es solamente un cálculo de datos bien estructurales o bien funcionales sino que también estudia la biomecánica del movimiento que son las leyes físicas que rigen el movimiento y sus alcances en el hombre determinando así otro apoyo en la Ergonomía.

Para Taboada y Napoli (citados por Dunette y Kirchner, 1994) la Antropometría: es el estudio de las medidas del hombre, el alcance de sus miembros, el análisis posicional, características de sus movimientos.

En la organización, el estudio de estos factores lleva como consecuencia a la maximización y eficiencia del trabajador en el cumplimiento de sus metas ya

que se mejora o adapta a las herramientas, los instrumentos, la maquinaria a las necesidades físicas de la persona.

2. EL ANALISIS DE PUESTOS Y LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son sistemas que actúan dentro de otros sistemas y dependen de los esfuerzos y actividades de las personas para tener éxito.

Chiavenato (1991) menciona que la organización es un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, los individuos desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores lo cual queda especificado en el análisis de puestos.

Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, esto significa que se encuentran en un proceso continuo de intermedios con el medio ambiente. El sistema abierto permite un intercambio continuo de recursos, energía e información con su medio ambiente del cual recibe los insumos (entradas o inputs) necesarios para su supervivencia y sus operaciones, y en el cual coloca el resultado de sus operaciones (salidas o outputs) en forma de productos o servicios. Los sistemas abiertos como las organizaciones interactúan dinámicamente con el ambiente por medio de múltiples insumos y productos que no son conocidos de forma exacta, son complejos (Fernández, 1995).

Es frecuente que una organización de dimensiones reducidas vaya surgiendo de un modo espontáneo sin que nadie previamente haya invertido gran parte de su tiempo diseñando y reinventando a la misma organización; es decir, calculando con una precisión satisfactoria las actividades y cambios que serán necesarios hacer, el modo exacto de llevarlos a cabo, el nivel de calidad, que habrá de reunir el output de cada proceso, los recursos físicos y materiales de todo tipo que deberán estar disponibles, el número y naturaleza de las normas a implantar, el tipo de las relaciones a establecer, los nuevos puestos y tareas por mencionar algunas. En las empresas de tamaño grande o

mediano, entendiéndose por grandes aquellas que emplean a más de cincuenta personas, el proceso de constitución es diferente, pero presentan las mismas deficiencias en su proceso de gestación.

Estas organizaciones surgen y se van formando de distintas maneras. Se pueden localizar grandes consorcios que se van creando a imagen y semejanza de otro ya existente y que probablemente pertenece al mismo grupo empresarial. Se trata de hacer un duplicado de una organización ya existente. En este caso, todo lo relativo a diseño y creación ya está dado aunque se requiera de nueva cuenta revisar y rediseñar, estructura, puestos, funciones, políticas y procesos. (Labrado, 2000).

Si se trata de una empresa pequeña. Es casi seguro que haya ido surgiendo a partir de la idea de una o varias personas con base en el conocimiento que tienen de otras que actúan en el mismo sector de actividad y cuyas características estructurales y dinámicas conocen.

En este caso se trata de un duplicado más o menos remoto que posteriormente también será ajustado y corregido, según las exigencias del entorno interno y externo, pero no están a salvo de vicios y defectos organizacionales asociados a su origen.

Gama (1992) explica que también se pueden ubicar en este contexto diversas organizaciones que crecen de acuerdo con un plan bien definido de marketing, producción y financiero, que pretenden diferenciarse de cualquier otra ya existente. Sin embargo, la experiencia demuestra que tales cálculos y planes se fundamentan en una información poca sistemática y el diseño resultante se asemeja en gran medida a otras que se toman como referencia.

Un caso singular es el de aquellas empresas que surgen por rescisión de otra. Se trata de dar autonomía parte de una organización para que crezca, se desarrolle y opere con una independencia calculada de la empresa matriz. Este proceso de desarrollo, sin embargo, se parece bastante al de aquellas que surgen poco a poco y se van ordenando internamente en función de las

exigencias inmediatas. Esto porque cada organización es diferente aunque dependa de otra.

En todas estas formas que se acaban de enlistar acerca de la creación y consolidación de las organizaciones resalta la importancia de la definición de proyecto de empresa seguido de todo el proceso de diseño y configuración organizacional que incluye aspectos como diferenciación y especialización, coordinación, relación, integración, normalización y definición de tareas, funciones, responsabilidades, así como la caracterización de las formas de dirección y compensación.

Esto enfatiza la importancia del análisis de puestos en la reinvención de la organización y su relación interdependiente con la productividad. En la mayoría de los casos, las organizaciones, no actualizan el análisis de puestos de acuerdo con la nueva estructura, procesos, políticas y más; por tanto, su reinvención no es completa.

Werther y Davis (2005) señalan que si los puestos se diseñan bien y se desempeñan en forma adecuada, la organización se encuentra en vías de lograr sus objetivos. Visto de este modo, el análisis y descripción de puestos representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general, sienta las bases que determinan su éxito o fracaso.

2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para llevar a cabo la administración con un enfoque científico es necesario aplicar el proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde el inicio hasta su final.

El proceso administrativo es un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevara a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad (Chiavenato, 1992).

El proceso administrativo se dice que es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

La fase de la planeación consiste en decidir que se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios para alcanzar el objetivo, así como los recursos necesarios para ello.

La organización se refiere a diseñar y dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales de grupo.

La dirección pretende integrar a los individuos y grupos dentro de la organización hacia el logro y alcance de las metas.

Por último el control asegura el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

Es importante mencionar la estructura organizacional como elemento fundamental de la administración dinámica y el análisis de puestos.

2.2EL ANALISIS DE PUESTOS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Brown (1990) explica que la estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica y personal. La unidad de trabajo se encuentra formada por grupos y estos grupos, por trabajadores que realizan un

conjunto fijo de actividades. De ellos depende la perfección de la organización.

La estructura organizacional menciona Chiavenato (2004), es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las tareas que cada puesto o departamento debe cumplir y el modo d comunicarse entre ellos.

Mintzberg (1990) la describe como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es un orden intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Para organizar al personal de una empresa es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado en el nivel que le corresponde respecto de los demás. La jerarquización de los puestos requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

La importancia relativa o valor de un puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales está en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la producción. Esta relación se encuentra y se estudia en el análisis de puestos ya sea para la creación de una unidad (puesto) o para la mejora de los existentes.

2.2.1 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2004), diferencia entre organizaciones orgánicas y mecánicas, atendiendo a variables como son la naturaleza del entorno y la naturaleza del trabajo para su inclusión en una u otra.

Plantea que las organizaciones más flexibles presentaran mejores niveles de adecuación a los entornos cambiantes e inestables. Tanto el modelo mecánico como el modelo orgánico se presentan como los polos opuestos de un mismo continuo.

El modelo mecánico es una estructura piramidal, caracterizada por una departamentalización extensiva, alta formalización, red de información limitada y centralizada de las decisiones.

En cambio el modelo orgánico tiene una estructura plana que utiliza equipos interfuncionales y transjerarquicos, tiene formalización baja, posee una red amplia de información y se apoya en la toma de decisiones participativa.

La mayoría de las organizaciones adoptan el modelo orgánico por las condiciones cambiantes y dinámicas del ambiente lo cual permite tener mayor libertad en el personal, descentralizar las decisiones, reducir o aplanar la jerarquía, delegar autoridad y responsabilidad y alcanzar la creatividad, innovación y colaboración del personal.

2.2.2ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (1999) menciona que es bien sabido que para que la organización alcance sus objetivos requiere de una estructura organizativa que llene todas las expectativas; esta por su parte como se dividen; como se agrupan y como se coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo.

Ahora bien, para ello es fundamental que la estructura organizacional se valga de siete elementos:

- a) Especialización del trabajo (el grado en el cual las tareas en la organización se subdividen en puestos separados)
- b) Departamentalización (la base con la cual se agrupan los trabajos). Atención al cliente, procesamiento de productos, ventas, contabilidad y finanzas.
- c) Cadena de mando (la línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta la última posición y aclara quien reporta a quien).

- d) Autoridad (los derechos inherentes en una posición jefe para dar órdenes y esperar que se cumplan). Un subordinado (debe tener solo un jefe superior ante el cual es directamente responsable).
- e) Tramo de control (es el número de subordinados que un gerente puede dirigir eficaz y eficientemente).
- f) Centralización y descentralización (centralización es el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización y descentralización es la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización y descentralización es la toma de decisiones que se delega a los empleados de bajo nivel).
- g) Descripción de cargos.

2.3 EL ANALISIS DE PUESTOS Y EL RECURSO HUMANO

Strauss y Sayles (1991) describe que la organización debe tener en cuenta que el recurso humano que forma la estructura organizacional es:

- a) El elemento más valioso con que se puede contar.
- b) Los individuos son actores y receptores de las acciones que se implementan en todos los órdenes para alcanzar el desarrollo.
- c) Constituye la mano de obra y capacidad emprendedora para producir y dirigir actividades que proveen los recursos adecuados para el desarrollo tanto de la empresa como en su individualidad.
- d) La verdadera importancia del recurso humano se encuentra en la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente mismo.
- e) Una empresa está compuesta por seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se desarrolla o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es solo a través de los recursos humanos que los demás recursos pueden ser utilizados con efectividad.

- f) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros recursos.
- g) Las actividades de las personas son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de los miembros.
- h) La experiencia, las habilidades y los conocimientos son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- i) La capacidad de los recursos humanos de una organización puede ser incrementada en un momento dado: descubriendo o mejorando.
- j) El recurso humano competente es escaso.

3. EL ANALISIS DE PUESTOS Y EL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS.

Con base en la estructura de la organización y la importancia del recurso humano en ella, a continuación, nos centraremos en el proceso de recursos humanos, el cual para cumplir sus objetivos depende primordialmente del análisis de puestos.

La gestión de los recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: las organizaciones están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudaran a la consecución de las metas planteadas.

Chiavenato (2002) menciona que la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de la técnica, capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en la que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La administración de recursos humanos es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar el nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización.

Arias y Heredia (2004), describen que el área de recursos humanos se ha convertido en los últimos años en el punto estratégico para la consecución de las metas y objetivos de la empresa. Por lo tanto es el área que requiere enlazarse con los sistemas de administración, marketing, servicios, tecnología, finanzas y normatividad para hacer posible que un sistema integral alcance sus objetivos.

La administración de recursos humanos es una práctica que debe ser medida, y el trabajo traducido en el desempeño financiero de la organización, generando valor, incrementando el capital intelectual, ayudando a la organización a adaptarse al cambiante entorno, alineando sus sistemas a la estrategia del negocio, ahorrando recursos económicos a través de una mejor planeación, organización, dirección y control.

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad.

El estudio de análisis de puestos constituye el sostén fundamental del proceso de recursos humanos y cubre diversas necesidades de acuerdo con Arias y Heredia (2004):

- a) Reclutar miembros potenciales.
- b) Establecer perfiles de puesto.
- c) Seleccionar mejor al ocupante del puesto.
- d) Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- e) Establecer planes de carrera.
- f) Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás.
- g) Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.
- h) Evitar riesgos de trabajo.

- i) Evitar duplicidad de mando.
- j) Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- k) Establecer sistemas de incentivos a la productividad.
- l) Base para auditorías integrales.

El análisis de puestos es la principal herramienta de recursos humanos para que se den las funciones y procesos de reclutamiento, selección del personal, capacitación, planes de carrera, evaluación del desempeño, motivación e incentivos y salud laboral. Estas funciones aseguran la disponibilidad de las habilidades y actitudes de la fuerza de trabajo.

Si el proceso del análisis de puestos está mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, entonces los demás procesos que éste alimenta estarán realizándose ineficazmente porque el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas.

La administración de recursos humanos es un proceso que está íntimamente relacionado con sus eventos y juntos persiguen un objetivo.

Son numerosas las aplicaciones que se pueden derivar de un exhaustivo análisis de puestos, sin embargo, en este trabajo se pretende destacar aquellas relacionadas con el proceso de recursos humanos, y resaltar que todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona el análisis de puestos.

En esta investigación muestro la interacción de las actividades del área de recursos humanos derivando de ahí la importancia de destacar primeramente lo que es un proceso.

Robbins (1999), menciona que el proceso se puede definir como un flujo de eventos interrelacionados e identificados que se mueven hacia un objetivo, propósito o fin.

Chiavenato (1991), nos dice que un proceso es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin.

Buys y Beck (citados por McEntee, 2004) definen el proceso como un conjunto de factores interrelacionados, de manera que si se quitara uno de ellos, el evento, la cosa o la relación dejaría de funcionar.

De acuerdo con la definición de proceso, se seguirá el flujo de eventos del proceso de recursos humanos para ir analizando cada parte que en este caso se refiere a las funciones del área que a su vez son también procesos en sí mismas y paralelamente se irá señalando la importancia del análisis de puestos en cada una.

3.1 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna y eficiente en números suficiente con los atributos necesarios para ocupar un puesto. Los perfiles profesionales deben basarse en los requerimientos de trabajo dentro de una organización.

Este proceso se inicia con la búsqueda de posibles candidatos utilizando diferentes medios de difusión como es el indirecto en periódico, revistas, radio y páginas de internet así como el directo en universidades y empresas.

La importancia del análisis de puestos en el reclutamiento es que proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. La descripción del puesto es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contrata en una organización.

3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Es el proceso donde se escoge el personal adecuado para un puesto determinado y se busca la eficiencia del personal en el cargo.

La selección se realiza utilizando diferentes herramientas como son las pruebas psicométricas, que miden coeficiente intelectual, habilidades, actitudes, conocimientos y personalidad; la entrevista, estudios socioeconómicos y estudios médicos.

La importancia del análisis de puestos en el proceso de selección es que brinda los niveles de desempeño, descripción de las tareas a realizar y las características idóneas para el personal que ocupe el puesto, así como ayuda a la identificación de las competencias laborales requeridas y nos permite aplicar las diferentes herramientas para elegir al candidato más apto.

3.3 INDUCCION

La inducción se define como el proceso formal para familiarizar a los empleados de nuevo ingreso con la organización, el puesto y la unidad de trabajo.

Grados (2003), menciona que la inducción busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Este proceso debe ser programado en forma sistemática, llevada a cabo por el jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega.

Un programa de inducción contiene los siguientes aspectos según Grados (2003):

- a) La empresa: historia, estructura, desarrollo y políticas.
- b) Productos y/o servicios.
- c) Derechos y deberes del personal.
- d) Aspectos contractuales y periodo de prueba.
- e) Beneficios y servicios.
- f) Normas, reglamentos internos, procedimientos.
- g) Nociones sobre protección y seguridad en el trabajo.

- h) Cargo a ocupar: naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascenso.
- i) Relaciones con otros cargos.
- j) Descripción de puestos.
- k) Presentación del nuevo trabajador al jefe inmediato, compañeros de trabajo, subordinados.

La inducción es importante porque el personal nuevo:

- Recibe la información general necesaria sobre la empresa: normas, reglamentos y procedimientos, para que su adaptación sea más efectiva.
- Reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado.
- Decrementa las posibilidades de una renuncia temprana.
- Disminuye el número de despidos o de acciones correctivas.
- El nuevo trabajador es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar.
- Permite la integración del nuevo trabajador con sus compañeros, y el resto de componentes de su área y en general de la organización.
- El supervisor o jefe inmediato puede proporcionar en forma directa aspectos fundamentales sobre sus labores, requisitos de seguridad, ubicación en el puesto, etc.

La importancia del análisis de puestos dentro del proceso de inducción es que nos permite enseñar a la persona de nuevo ingreso la información más importante y relevante de la empresa y su puesto.

3.4 CAPACITACION

El siguiente proceso es la capacitación, Dessler (2000) la define como “el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo”.

La capacitación ha sufrido una evolución continua, Grados (2003) describe que busca obtener determinados beneficios que justifiquen su existencia; por

ejemplo menos accidentes de trabajo, menos rotación, incremento en las aptitudes del personal y mayor productividad y eficiencia.

El buen conocimiento y definición de lo que el trabajador ha de realizar permite establecer las aptitudes, conocimientos y capacidades necesarias para aquella realización. Consecuentemente, es posible planificar sobre una base objetiva la información y adiestramiento necesarios para desarrollar la capacidad y adquirir los conocimientos requeridos.

Chruden (2005), describe que por capacitación se entiende el proceso de desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes así como el crecimiento profesional de un trabajador con vistas de ocupar nuevos cargos o actividades futuras. Es por ello necesario orientar y dar información sobre los puestos de trabajo a nivel trabajador y estudiantil para que puedan tomar opciones profesionales que correspondan con sus aptitudes, intereses y potencialidades que correspondan con sus aptitudes, intereses y potencialidades. Esto conlleva en el personal a:

- a) Obtención de mejores niveles de desempeño. Es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo.
- b) Relación más estrecha con quienes toman decisiones.
- c) Desarrollo de un adiestramiento de lealtad a la organización.
- d) Pertenencia a la empresa.

La importancia del análisis de puestos en este proceso, está en que proporciona la información para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.

El análisis de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar estén en efecto asignadas a las posiciones específicas.

3.5 PLAN DE CARRERA

Chiavenato (2002), describe que la carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral, por lo que hay que distinguirla de la carrera académica.

Es importante tener en cuenta que el mero hecho de planear una carrera profesional no constituye garantía de éxito.

Gama (1992), menciona que la carrera profesional son todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona. El historial profesional es el conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral. Los objetivos profesionales son los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar y la planeación de carrera profesional es el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.

La planeación de la carrera profesional no implica un esfuerzo por descifrar las sorpresas que guarda el futuro. Es el proceso estrictamente racional donde se analizan los objetivos personales del trabajador, sus objetivos profesionales, que tiene que hacer para alcanzarlos. Estos constituyen la clave del proceso de planeación.

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. Un departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de a dónde quiere llegar.

Chiavenato (1991) considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal. Aunque en la práctica este servicio puede limitarse a los empleados del nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos. Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica un plan de carrera se encuentran:

- a) Desarrollo de los empleados con potencial.

- b) Disminución de la tasa de rotación de personal.
- c) Mejor cobertura de las vacantes mediante promociones internas.

En éste proceso, la importancia del análisis de puestos debe enfocarse a que permite a la dirección el darse cuenta que puestos y sobre todo que personas se pueden desarrollar y crear un plan de carrera paralelo al desarrollo de la persona y de la organización.

3.6 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

Zúñiga (1997), menciona que la evaluación del desempeño es el programa utilizado por algunas empresas para medir el cumplimiento y el logro que obtiene el empleado en los objetivos plasmados en el análisis de puestos hechos en conjunto con el jefe inmediato para el logro de los resultados de la empresa.

Koontz (citado por Chiavenato, 1991) describe que la evaluación de desempeño es un proceso para estimar o juzgar el valor de las actividades y responsabilidades del empleado. Se refiere únicamente a la eficiencia del trabajador en el desempeño de su puesto, resulta difícil establecer esta eficiencia si no se tienen bien definidas las funciones, tareas y objetivos del puesto, esta descripción es derivada del análisis de puestos.

Lanham (1995), describe la valoración de puestos de trabajo como: “El procedimiento que permite el establecimiento del valor relativo de los puestos, utiliza como información inexcusable la derivada de un ADP”.

Reyes Ponce (1986) dice que la medición o valoración en forma sistemática y periódica de las características personales de cada trabajador en relación a su trabajo efectivo, así como su potencial para asumir labores de mayor complejidad y/o responsabilidad, no solo permite el perfeccionamiento del propio calificado al conocer su respectiva calificación, sino que, además, mejora la responsabilidad de quien ejerce la supervisión, amén que permite resolver en mejor forma movimientos de personal, como traslados y promociones, instituir incentivos, validar y perfeccionar mecanismos y procesos de reclutamiento y selección, formular y recaudar programas de capacitación.

Según Simukula (citado por Chiavenato, 1991) para una evaluación de desempeño se deben hacer las siguientes preguntas: ¿a quién va dirigido?, ¿el qué?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cómo?

Según cita Chiavenato (1991), la evaluación del desempeño tiene varios usos entre los que destacan:

- a) La vinculación del individuo al cargo
- b) Capacitación
- c) Promoción
- d) Incentivo
- e) Mejoramiento de las relaciones entre supervisor y subordinados.
- f) Motivación del empleado.
- g) Plan de carrera.
- h) Desarrollo de los empleados.
- i) Feedback de información al propio individuo evaluado.
- j) Mejora del desempeño.
- k) Políticas de compensación: ayudan a determinar quienes deben recibir que tasas de aumento.
- l) Decisiones de ubicación: las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- m) Detectar imprecisión de la información.

- n) Detectar errores del diseño del puesto: las evaluaciones ayudan a identificar errores en la concepción de puestos.
- o) Desafíos externos: si factores externos aparecen como resultado de la evaluación de desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

La importancia del análisis de puestos en este proceso es que permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, y con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores contar con un instrumento imparcial de medición de resultados.

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas dispuestas en su análisis de puestos bajo los lineamientos y parámetros requeridos, sino también aquellos que están trabajando por debajo de un nivel satisfactorio, y asimismo, averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata.

3.7 HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. Para que las organizaciones alcancen sus objetivos deben de tener un plan de higiene adecuado, con objetivos de prevención definidos, condiciones de trabajo óptimas, un plan de seguridad del trabajo dependiendo de sus necesidades.

Gómez (2001), menciona que un exhaustivo y correcto análisis de puestos deberá recoger todas las circunstancias normales que acompañan el desarrollo de la actividad laboral necesaria. Brindará información sobre los riesgos y peligros que se puedan derivar para el trabajador. Contribuirá al perfeccionamiento de un más completo mapa de riesgos laborales.

El análisis de puestos también proporciona información sobre situaciones y actividades que conllevan a varios padecimientos relacionados al trabajo.

Siegel y Lane (1992), describen que los padecimientos relacionados al trabajo dependen de las modificaciones en el ambiente físico laboral ya que los empleados responden a un cambio de iluminación, mala ventilación o nivel de ruido sino también a sus propias actitudes referentes a esos cambios. Los cambios ambientales que responden a un aumento en la producción no siempre son convenientes, cuando demandan una mayor energía del empleado esto puede producir fatiga o aburrimiento.

La fatiga es un estado pasajero, que resulta de una actividad muscular prolongada; se caracteriza por la declinación para realizar un trabajo continuo. El aburrimiento se diferencia de la fatiga por el tipo de actividad que lo origina y su grado de especificidad elevado; el trabajo monótono carece de interés para el empleado.

La mitigación de la fatiga se puede enfocar de diversas maneras entre las que se incluyen según Siegel y Lane (1991):

- a) Inicio del uso de procedimientos adecuados para la selección de personal.
- b) Modificaciones de la duración del periodo de trabajo e inducción de lapsos de descanso autorizados en el programa.
- c) Mejoramiento de determinadas condiciones ambientales incluyendo la iluminación y la ventilación así como la reducción de ruidos y vibraciones anormales.
- d) Modificaciones de los métodos y equipos de trabajo.

Otras consecuencias son los accidentes laborales los cuales se pueden atribuir según Gómez (2001) a:

- a) Ambiente laboral malsano y diseño de equipos defectuosos.
- b) Las limitaciones humanas para el uso de equipos.
- c) El descuido del empleado.
- d) La falta de seguimiento de políticas de seguridad e higiene.

Para lograr una salud laboral satisfactoria es necesario crear: (González y Olivares, 2001)

- a) Programas exhaustivos de instrucción previa al servicio y de educación durante el desempeño de éste, en relación con la prevención de accidentes. Dicho programa debe hacer hincapié en el estudio de las causas de los accidentes y accidentes frustrados, en la corrección de los procedimientos inseguros de trabajo en el mejoramiento de Las variables ambientales como son: iluminación, ruido, temperatura, ventilación y el desarrollo de una actitud del empleado hacia la preocupación de su salud y seguridad.
- b) Servicios médicos adecuados, incluye no solo servicios médicos, botiquín de primeros auxilios, exámenes médicos, eliminación y control de las áreas insalubres, supervisión adecuada para la higiene y la salud.
- c) Controles y mejoramiento de las condiciones ambientales donde se desempeña el trabajo: temperatura, iluminación, ventilación y ruido.
- d) Controles y mejoramiento de las condiciones físicas y psicológicas del desempeño del trabajo que conlleven gran esfuerzo.

Diseños ergonómicos del puesto de trabajo, los cuales deben tener en cuenta las medidas antropométricas de la población, la adaptación del espacio, las posturas de trabajo, el espacio libre, la interferencia de las partes del cuerpo, el campo visual, la fuerza del trabajador y el estrés biomecánico, entre otros aspectos. Los aspectos organizativos de la tarea también son tenidos en cuenta. Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales.

En este proceso, la importancia del análisis de puestos radica en que describe las características físicas y psicológicas de cómo, cuándo, dónde se desarrolla un trabajo y esto permite establecer las medidas de higiene y seguridad de la organización.

3.8 MOTIVACION E INCENTIVOS

La motivación es la fuerza que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera para alcanzar un objetivo. En la organización la motivación se relaciona directamente con el sistema de incentivos y compensación que otorga la empresa a los colaboradores.

Reeve (1993), señala que la motivación puede ser extrínseca, cuando las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera de la persona como son los halagos, el dinero e intrínseca cuando las causas fundamentales de la conducta se encuentran dentro de la persona como la satisfacción por la tarea, el sentido de servir, la competencia.

La motivación intrínseca permite que el colaborador sea autodeterminado y se perciba así mismo iniciando acciones y produciendo resultados. Para lograr esta motivación en los colaboradores la organización debe de otorgar tareas que permitan tener mayor sentimiento de importancia, de logro, de autonomía, de dominio y recibir retroalimentación sobre su desempeño laboral.

La importancia del análisis de puestos en la motivación estriba en que gracias a que se desglosa las actividades y responsabilidades de cada puesto los programas y procedimientos de evaluación de desempeño pueden ser alineados a los sistemas de compensación e incentivos. El análisis de puestos otorga las herramientas para crear valor al puesto y motivar personas y equipos de alto desempeño.

4 EL ANALISIS DE PUESTOS

4.1 DEFINICION

Reyes Ponce (2001), menciona que el análisis de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que permite a la organización obtener toda la información relativa a un puesto. Este procedimiento consta de dos fases:

- a) Análisis de puestos de trabajo (APT).
- b) Descripción de puestos de trabajo (DPT).

Gama (1992), define el análisis de puestos como “El proceso a través del cual un puestos de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables”.

Estas unidades suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, etc. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y otras características del entorno de puesto del trabajo.

Labrado (2000) menciona que la descripción de puestos de trabajo se define como una exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del análisis del puesto.

Dicha exposición se compila en un manual y en otros documentos dedicados especialmente al estudio de este tema.

En conclusión, se puede decir que la descripción de puestos es una declaración escrita, que se basa en el análisis de operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto. Consta de cuatro fases o apartados:

- a) Datos de identificación del puesto.
- b) La descripción del puesto propiamente dicha, que incluye tareas (ocasionalmente operaciones), responsabilidades y funciones.
- c) Especificaciones del puesto.

- d) La identificación de los puestos que, desde la perspectiva de su complejidad, responsabilidad y habilidades pertinentes le preceden y le siguen.

Cadalzo (1996), menciona que el departamento de trabajo de estados unidos en la década de los treinta, creo el programa de investigación ocupacional (Occupational Research Program), que tenía como primer objetivo la creación de un diccionario de puestos. Para ello era necesario analizar los puestos y se creó el formulario de características del trabajador con el fin de averiguar los denominadores comunes de los distintos puestos.

El diccionario elaborado tenía una función principalmente organizativa y de clasificación de modo que, a través de un sistema de códigos y un sistema estándar de recopilación de información, fuera posible establecer la correspondencia entre requerimientos del puesto de trabajo y calificación profesional del trabajador.

De acuerdo con lo anterior comentado, el análisis y descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que conlleva y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

4.1.1 PUESTO DE TRABAJO

Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va ser analizada: el puesto.

Reyes Ponce (2001). Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de “puesto”.

Reyes Ponce (2001), define puesto como: “Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”.

Louart (2000), hace mención de que el puesto de trabajo no es más que el punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comparte un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras interna de funcionar y con los modos externos de relacionarse.

Insistiendo un poco más en el puesto de trabajo, señalaremos que es un proceso donde los inputs concurren en un puesto de trabajo para dar lugar a una serie de outputs.

En una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos outputs, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia (Hollembek, Gerhart y Wright, 1994).

Finalmente cabe señalar que el desempeño de estas actividades depende de la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), de que cuente con los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.), las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

4.2 DIFERENCIA ENTRE ANALISIS DE PUESTOS, DESCRIPCION DE PUESTOS, PERFIL DE PUESTOS Y PROFESIOGRAMA DE CARGOS.

Los términos análisis de puestos, descripción de puestos de trabajo, perfil de puestos y profesiograma de cargos son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual de los elementos que forman parte del diseño de puestos.

Gama (1992), señala que el análisis de puestos es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

- a) Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. En la descripción se detallan: ¿Qué hacen los trabajadores?: (tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto). ¿Cómo lo hacen? (recursos que utilizan. Métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea). ¿para qué lo hacen? (objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea). Junto a esto se han de especificar los requisitos necesarios para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.
- b) Perfil de puesto: es el documento que contiene los requisitos personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.
- c) Mediante esta información se elaboraría el profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos del puesto y es un elemento esencial de conexión técnico-organizativo.

- d) El profesiograma debe contener los elementos siguientes (Fernández, 1995).
- La identificación del puesto: denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.
 - El objetivo del puesto.
 - El lugar dentro del organigrama.
 - Las responsabilidades del puesto.
 - Las relaciones entre los puestos.
 - Las condiciones físicas de trabajo.
 - Requerimientos para ocupar el puesto, incluye: estudios: nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos.
 - Cursos de especialización.
 - Experiencia previa y entrenamiento.

4.3 DIFERENCIA ENTRE LOS TERMINOS UTILIZADOS EN EL ANALISIS DE PUESTOS.

Reyes (1997), describe la importancia de diferenciar entre los términos utilizados en el análisis de puestos para tener mayor claridad a la hora de su aplicación. Estos términos son:

- a) Elemento: Es una unidad mínima indivisible del trabajo.
- b) Tarea: Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- c) Función: Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- d) Obligación: Se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.

- e) Puesto: Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización.
- f) Ocupación: Clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, aquello que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

4.4 UTILIDAD DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.

El análisis de puestos de trabajo (ADP), pese a su antigüedad, sigue constituyendo una de las herramientas básicas de la organización, dirección y gestión. Sin embargo, es frecuente que su utilización se limite a solo unos pocos ámbitos de actividad, sin que alcance a comprender porque se restringe y se renuncia a su completa explotación. Una de las razones que puede haber para entender esta limitación es la siguiente: algunos profesionales de la dirección califican al análisis y descripción de puestos de trabajo como una técnica excesivamente rígida, que lleva mucho tiempo y que ha sido útil en determinado momento, pero que ahora, debido a la evolución sociocultural de las comunidades y la variabilidad que hay en los puestos de trabajo, hacen que este estudio sea innecesario e incluso indeseable.

Fernández (1995) explica que los ADP se suele realizar pensando en hacer uso concreto y específico de los resultados, y cuando se les desea explotar con otra finalidad, la información de que se dispone es insuficiente, incorrecta o está estructurada de tal forma que hace casi imposible su uso para otros fines distintos del que originalmente motivo su realización.

Siegel y Lane (1992) citan que los analistas que llevaron a cabo el proceso general de análisis y descripción desconocían los objetivos que la dirección

pretendía y, en consecuencia, procedieron de un modo estándar, recogiendo una información general, válida y útil pero que no toma suficientemente en cuenta las peculiaridades de la compañía. El producto de su trabajo siendo bueno y correcto, es insuficientemente satisfactorio debido a que no se adecua a las necesidades de la compañía. Los usuarios del ADP no conocen la utilidad que esta información les puede ofrecer, consecuentemente, no demandan esta información.

Fernández (1995) por su parte, señala que la información derivada de un ADP requiere de una permanente actualización. Si no se diseñan los mecanismos adecuados para su actualización automática, se corre el riesgo de olvidarse de su actualización y llegara un momento en el que la información de que se dispone no genere ni transmita ningún tipo de confianza. Ante la duda de la exactitud de la información se decide olvidarse de lo que se tiene y proceder a un nuevo ADP.

Los beneficios que se obtendrán al aplicar estas medidas se verán reflejados en los siguientes puntos:

- a) Estructura y diseño organizacional: constituye el fundamento de toda nueva estructura y diseño organizativo basado en la realidad objetiva y no en el criterio subjetivo del directivo que llevo en el último lugar.
- b) Manual de operaciones y procedimientos: así como un manual de operaciones y procedimientos ayuda en gran medida al ADP; también ocurre lo mismo a la inversa: un buen ADP posibilita poner al día el manual de procedimientos y operaciones.
- c) Delimitación de las líneas de autoridad y responsabilidad: proporciona también información sobre obligaciones, responsabilidades, áreas de competencia y autoridad, reduciendo de esta manera el grado de conflicto y antigüedad del rol.
- d) Ordenación y clasificación de puestos: al tiempo que sirve para la valoración de puestos, permite como subproducto, establecer una ordenación y clasificación de puestos.

- e) Para el encargado de Recursos Humanos facilita las entrevistas laborales, permite calificar los meritos del trabajador, permite comparar lo que el trabajador debe realizar y lo que está realizando, permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.

4.5 CLASIFICACION DE BENEFICIOS DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

El análisis de puestos permite administrar al personal de manera adecuada conforme sus responsabilidades, metas y perfiles tanto en relación con otros puestos de la organización, como en función del mercado de competencia, para esto debe desarrollarse y validarse una descripción de puestos que permita realizar un estudio claro y objetivo conforme a la estructura y necesidades de la organización.

Como bien enfatiza Fernández (1995), el análisis de puestos adecuado a las necesidades de la empresa y transformado en una herramienta sencilla de entender por los colaboradores, propicia beneficios en todos los procesos de la organización. La utilidad de esta herramienta se describe en los siguientes apartados:

4.5.1 UTILIDAD TEORICA

La utilidad teórica del análisis de puestos responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de estas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Las utilidades teóricas para la organización del análisis de puestos son:

- a) Planificar revisiones de la documentación.

- b) Establecer mejores bases para diseñar y presentar informes de investigación.
- c) Estandarizar procedimientos de investigación de campo o de laboratorio.
- d) Generalizar resultados de investigación a otros puestos o tareas.
- e) Potencial del desarrollo teórico.
- f) Detectar lagunas del conocimiento.
- g) Desarrollar base de datos y test.

4.5.2 UTILIDAD ORGANIZACIONAL

La utilidad del análisis de puestos para la organización es que permite al área de recursos humanos administrar al personal adecuadamente conforme sus responsabilidades, metas y perfiles tanto en relación con otros puestos de la organización, como en función del mercado de trabajo, para esto debe desarrollarse y validarse una descripción de puestos que permita realizar un estudio claro y objetivo conforme a la estructura y necesidades de la organización. Las utilidades del análisis de puestos en la organización son: (Gama 1992)

- a) Reclutamiento de personal.
- b) Selección y asignación del personal.
- c) Diseño y restructuración de puestos de trabajo.
- d) Desarrollo y entrenamiento del personal.
- e) Auditoria de personal.
- f) Diseño y simplificación de sistemas.
- g) Planificación de personal.
- h) Definición de niveles de responsabilidad y autoridad.
- i) Coordinación de actividades.
- j) Relaciones laborales.

- k) Fundamentar y analizar objetivamente quejas y reclamación del personal.
- l) Investigar accidentes.
- m) Estudio de tiempo y movimientos.
- n) Planificación de la fuerza de trabajo.

4.5.3 UTILIDAD SINDICAL

Fernández (1995), menciona los beneficios y la utilidad del análisis de puestos en las negociaciones con sindicatos como son:

- a) Definición de sectores de negociación de contratos.
- b) Documentación para la negociación.

4.5.4 UTILIDAD PARA LA ADMINISTRACION PÚBLICA

La utilidad del análisis de puestos en la administración pública es importante para poder realizar:

- a) Clasificaciones socioeconómicas.
- b) Certificaciones profesionales.
- c) Definición y control de igualdad de oportunidades de empleo.
- d) Definición de políticas del personal que labora en el servicio público.
- e) Definición de programas de educación pública.
- f) Temas relativos a la seguridad social y al empleo.
- g) Definición y control de políticas de higiene y seguridad.

4.6 PROCEDIMIENTOS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

El sistema de control de puestos debe tener cuatro características fundamentales: niveles, medidas, corrección y retroalimentación; a partir de estas particularidades los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, el supervisor toma medidas correctivas; aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma de puesto.

Chiavenato (1992) menciona que cuando se desea llevar a cabo un análisis y descripción de puestos, se deben considerar las siguientes cuestiones para su proceso de planeación y ejecución:

- a) ¿Qué tipo de información se desea recoger?
- b) ¿Qué grado de especificidad de información se necesita?
- c) ¿Cómo se desea presentar la información?
- d) ¿Qué método de análisis se va a utilizar para recabar la información?
- e) ¿Quiénes van a recoger la información?

4.7 OBJETIVOS DEL ANALISIS DE PUESTOS

Fernández (1995) señala que los diversos procedimientos que existen para analizar y describir puestos de trabajo pueden arrojar un espectro muy amplio y variado de información. Por tal motivo, se debe tener en cuenta desde el principio el destino de la información deseada, es decir, las expectativas y necesidades de los clientes de los analistas. Se debe recabar información sobre:

- a) Identificación del puesto.

- b) Identificación de las fuentes de información.
- c) Circunstancias básicas del puesto.
- d) La función (objetivo, misión) del puesto.
- e) Las responsabilidades propias del puesto.
- f) Las tareas constitutivas del puesto.
- g) Los requerimientos que exige el puesto.
- h) Las condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrolla el puesto.

El objetivo primordial del análisis de puestos no es el trabajo en sí, sino la persona que lo desempeña. Por lo tanto se recabara información relativa a conductas humanas necesarias, movimientos corporales y exigencias de recursos humanos. Se deben tener en cuenta todos aquellos aspectos que tengan que ver con la toma de decisiones, acciones físicas de ejecución, etc.

Esta información suele obedecer a necesidades de selección y promoción, formación, y adiestramiento, evaluación de recursos humanos necesarios y disponibles, evaluación de rendimientos individuales, establecimiento de objetivos, entre otros. También se debe indicar el modo en el que se lleva a cabo la actividad, el por qué, el cuándo y el quién ha de realizarla.

Por otra parte, la información a obtener relacionada a la ejecución del trabajo tiene que ver con la media del trabajo, los estándares de producción, análisis de errores y otros aspectos relacionados. Asimismo es necesario saber los materiales y herramientas que utiliza el trabajador en su desempeño laboral.

Otro dato importante que se debe recabar es el relacionado a los requerimientos personales como edad, sexo, complexión, presentación etc.

Harvey (citado por Muchinsky, 2002), indica que “la información del análisis y descripción de puestos es la relativa a los conocimientos y habilidades que conciernen al puesto de trabajo y a los atributos personales requeridos: educación, entrenamiento, experiencia laboral, aptitudes físicas, personalidad, intereses”.

Llevar a cabo un análisis y descripción de puestos de trabajo supone un conjunto identificado de tareas que es preciso desarrollar, pero su significado y trascendencia puede i debe ir más allá de casi todas las demás tareas que se desarrollan en cualquier organización. Más aun, del resultado y explotación de esta información dependerá la conservación, sustitución, cancelación o transformación de las demás actividades y labores.

La correcta definición de quién, cuándo, dónde y por qué llevar a cabo el análisis de puestos, facilitara el éxito y buen funcionamiento del proceso de planeación. Para lograr buenos resultados es indispensable diseñar con detalle la ejecución de todo el proyecto. Esta planificación incluirá:

- a) La identificación y definición operativa de los objetivos a los que de acuerdo con los planes estratégicos de la organización y de cada departamento responsable habrá de contribuir el análisis de puestos.
- b) Identificación, codificación e inventario del análisis de puestos de trabajo objeto del análisis.
- c) Organización de la unidad operativa del análisis de puestos.
- d) La fecha más adecuada para llevar a cabo el análisis de puestos.
- e) La publicidad que se ha de conferir al proyecto en cuanto a motivaciones, objetivos, procesos, etc.
- f) La participación que ha de tener los distintos actores que intervengan.
- g) El numero y origen de los analistas, así como la formación que será necesario impartir.
- h) La secuenciación del análisis en el conjunto de la organización, en cada división, dirección, departamento, sección, unidad geográfica, etc.
- i) La elección del método adecuado de recolección de información y diseño del protocolo.
- j) Determinar cuántas copias se han de realizar de cada descripción y determinar el responsable de cada una.
- k) Valoración económica del proyecto.
- l) Establecer el sistema de ficheros y/o archiveros, software que permitan un fácil acceso, uso y almacenamiento de las descripciones.
- m) Establecer el sistema de actualización de las descripciones.

Arias y Heredia (2004), mencionan que el análisis y descripción de puestos es una actividad laboral de naturaleza administrativa pero con repercusiones productivas inmediatas. Se debe incluso calificarlo de trabajo eminentemente productivo, y como todo trabajo productivo tendrá que ser cuidadosamente diseñado, planificado, controlado y verificado, con el propósito de que el producto final sea el que realmente esperan los usuarios, los gerentes, clientes y personal de recursos humanos.

4.8 METODOS DE ANALISIS Y RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.

Zúñiga (1997), describe que en todos los métodos de recolección de datos, sin importar el que se emplee, se debe considerar cinco cuestiones básicas:

- a) ¿Qué hace el trabajador? Se trata de reunir y exponer, de acuerdo con algún criterio valorativo (importancia, porcentaje de tiempo, dificultad de realización, orden de ejecución) todas y cada una de las tareas, operaciones o acciones que se realizan en el puesto de trabajo o tarea de objeto de estudio.
- b) ¿Cómo lo hace? La respuesta a esta pregunta recoge todo lo relativo a procedimientos, modalidades operativas, instrucciones, etc., que se tienen en cuenta para el normal desarrollo del trabajo. Incluye, por ejemplo, los métodos de trabajo, las normas y procedimientos establecidos al efecto, las instrucciones verbales y/o escritas que recibe, valoraciones que es necesario realizar, decisiones que se han de tomar, riesgos que se asumen.
- c) ¿con qué lo hace? Esta cuestión se refiere a todo tipo de maquinas, herramientas y/o equipos, así como los materiales que se utilizan en el desarrollo del trabajo en el puesto objeto del análisis. Incluye materias primas sin elaborar, o en proceso, recursos mecánicos, eléctricos, electrónicos, informáticos, robotizados, etc.

- d) ¿Por qué lo hace? Esta es una cuestión que no siempre resulta fácil de responder satisfactoriamente. Tiene que ver con respuestas a preguntas como: ¿Por qué se realiza esta tarea o trabajo? ¿Qué finalidad concreta tiene? ¿Por qué se realiza del modo en que se hace actualmente? A veces resulta más sencillo encontrar la solución planteando la pregunta en sentido contrario, a la inversa, o sea, de un modo negativo: ¿Qué ocurrirá si no se llevase a cabo esta tarea? ¿Dónde se manifiesta? ¿Quién lo notaría y en qué?
- e) ¿Quién lo hace? La respuesta a esta pregunta está directamente relacionada con la especificación del puesto. Aunque el analista no sea el responsable de realizar las especificaciones, si ha de recoger la información necesaria para que aquellas puedan ser realizadas.

Asimismo cabe destacar que los puestos que suponen dirección de personas requieren algunas preguntas complementarias para recoger lo más característico de esta actividad: (Reyes, 1997)

- a) Número total de subordinados, tanto directos como indirectos.
- b) Nivel de los subordinados.
- c) Grado de autonomía de los subordinados.
- d) ¿Qué intervenciones directivas efectúa el encargado del puesto?
- e) ¿cómo prevé, organiza y dirige el trabajo de los subordinados?
- f) ¿Cuál es la naturaleza y profundidad de su labor directiva?

Chiavenato (1991) menciona los métodos que se emplean para reunir la información que se utilizara en el análisis del puesto: la observación, entrevista, reunión de grupos de expertos, cuestionario, diario o bitácora del trabajador y el método mixto mismos que se van a explicar a continuación.

4.8.1 OBSERVACION

La observación es una de las más importantes metodologías de recolección de datos de cara a la investigación del comportamiento humano. Bajo tal denominación se incluyen procedimientos operativos muy diversos que van desde la observación participante, tal como ocurre en la investigación sociocultural, hasta la observación no participante, que tiene lugar cuando se estudian los comportamientos colectivos en situaciones determinadas.

La observación como procedimiento de reunión de datos relativos a un puesto de trabajo puede adoptar distintas estrategias, pero la más común es la observación directa no participante. Esta técnica consiste en que una persona o grupo, ajeno del trabajador cuyo puesto se analiza, observe y registre las conductas que lleva a cabo el trabajador en la ejecución de las actividades o tareas que corresponden a su puesto de trabajo.

La observación resulta muy útil para establecer e identificar objetivos, proporcionar conocimiento de un amplio campo de actividad y reunir datos fiables. Uno de los inconvenientes que presenta el método de observación es la subjetividad y la dificultad para interpretar. Asimismo, requiere de una gran cantidad de tiempo para llevar a cabo esta actividad. Sin embargo, los datos procedentes de la observación, al ser primarios y no estar sesgados por la medición del lenguaje ni la formulación de preguntas, tienen tal riqueza de matices y contenidos que convierten a este método en una técnica flexible, que permite recoger mucha más información, permitiendo establecer comparaciones y verificar hipótesis.

Ventajas de la observación: (Zúñiga, 1997)

- a) Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b) No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- c) Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.

- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas de la observación: (Zúñiga, 1997)

- a) Costo elevado porque el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c) No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

4.8.2 ENTREVISTA

Robbins menciona que la entrevista es el método de recolección de datos más poderoso en el campo de las ciencias sociales. Supone una interacción con intercambio de información entre una o más personas, llamadas entrevistadores, y una o más llamadas entrevistados. (1999)

El entrevistador intentara obtener del entrevistado toda la información que necesita sobre un puesto o grupo de puestos de trabajo de los que se sabe con certeza que el entrevistado es un buen conocedor. Antes de la entrevista, se hace una breve introducción informal por parte del entrevistador en donde tratara de explicar los objetivos que se persiguen. Por su parte, el ocupante hablará sobre su puesto, la labor que realiza, cómo realiza sus actividades, mencionará por qué es importante su trabajo, entre otras cuestiones.

La ventaja que tiene la entrevista es que permite explicar individualmente a cada informante la importancia del objeto de análisis. Además permite dar a cada informante un trato suficientemente singular de modo que se garantizará más fácilmente la correcta descripción del puesto.

Ventajas de la entrevista según Zúñiga (1997):

- a) Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- c) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- d) No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas de la entrevista según Zúñiga (1997):

- a) Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c) Se pierde demasiado tiempo, si el analista no se prepara bien para realizarla.
- d) Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

4.8.3 REUNION DE GRUPOS DE EXPERTOS

La reunión de grupo de expertos es un procedimiento metodológico que provoca el encuentro de varios expertos en un puesto (supervisores, el ocupante del puesto, directivos, coordinadores y cualquier otra persona que este familiarizada con el puesto objeto de atención) y se fomenta la discusión sobre el mismo con la intención de reunir datos e información relativos a dicho puesto específico, a un grupo de puestos e incluso respecto a toda una ocupación o grupo ocupacional. Como método que permite reunir información sobre puestos de trabajo, puede utilizarse para diferentes fines, por ejemplo: establecer las necesidades de formación, identificar las cualidades necesarias para el correcto desarrollo del trabajo, conocer las

capacidades y habilidades de los trabajadores, proceder a la revisión o elaboración de los inventarios de tareas, etc.

Cabe señalar la definición de experto como individuo práctico, hábil, experimentado. (Diccionario de la Lengua Española, 2003).

Fernández (1995) sugiere que experto es aquella persona con experiencia y conocimiento la cual apoya al grupo en la operativización y mejora en la organización.

Ventajas de la reunión del grupo de expertos según Zúñiga (1997):

- a) Tiene un bajo costo, lo que constituye una gran ventaja.
- b) Se obtiene información fidedigna de lo que se hace en un puesto de trabajo.
- c) Es fácil de diseñar y ejecutar por expertos en la conducción de grupos de trabajo.

Desventajas de la reunión de grupo de expertos según Zúñiga (1997):

- a) En caso de que el grupo no sea profesional incurrirá en muchos errores.
- b) No necesariamente los supervisores o coordinadores pueden considerarse como expertos y muchas veces no pueden hacerse a un lado por la posición jerárquica.

4.8.4 CUESTIONARIO

Tanto los cuestionarios como las listas de chequeo están constituidos por conjuntos de ítems que se representan en un determinado orden, a los que habrá que responder indicando si ese ítem está o no implicado en el puesto de trabajo objeto del análisis y, algunos casos, en qué medida lo está. En el mercado local e internacional de servicios de consultoría existen diversos cuestionarios y es mejor usar listas checables que pueden ser utilizados en el

análisis de puestos, unos toman como elemento central de referencia el trabajo en sí mismo y otros toman al trabajador. (Chiavenato, 1992).

Existe también la utilización de cuestionarios generales específicos combinada con cuestionarios elaborados a medida, tratando de conseguir los beneficios que se derivan de ambas opciones y reducir al mínimo las desventajas.

Ventajas de los cuestionarios según Zúñiga (1997):

- a) Son fáciles de aplicar y su respuesta es inmediata.
- b) No requieren inversión de tiempo ni esfuerzo en su elaboración.
- c) Permiten hacer comparaciones con los resultados obtenidos en otras organizaciones del mismo o de diferentes ámbitos de actividad.
- d) Su utilización no requiere la participación de personal altamente calificado y pueden participar varias instancias jerárquicas.
- e) Este método es el más económico.
- f) También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre en los demás métodos.
- g) Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los objetivos.

Desventajas de los cuestionarios según Zúñiga (1997):

- a) No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c) Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.
- d) Los participantes pueden tomarse su tiempo para contestarlo y retrasar el procedimiento.

4.8.5 EL DIARIO O BITACORA DEL TRABAJADOR

El diario o bitácora del trabajador es un procedimiento de papel y lápiz que solicita a los ocupantes que registren las actividades que han realizado, en intervalos de tiempo preestablecidos, en el curso de una jornada de trabajo. Conocido también como “diario de actividades o bitácora del trabajador”, el diario de trabajo es una técnica de recolección de datos usada para identificar actividades del puesto cuando pocas o ninguna de tales actividades han sido registradas recientemente.

Ventajas del diario según Zúñiga (1997):

- a) Son muy útiles para identificar variaciones en el rendimiento de distintos individuos.
- b) Para preparar debidamente un análisis de puestos de trabajo.

Desventajas del diario según Zúñiga (1997):

- a) Los registros que se realizan en un diario de trabajo suelen referirse a tareas e incluso a conjuntos de tareas entre las que el informante no acierta a discriminar.
- b) Los resultados obtenidos no siempre son inmediatamente explotables.

4.8.6 METODO MIXTO

Werther y Davis (2005), señalan que se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible. Los más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.

- b) Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente). Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor).
- d) Observación directa y entrevista (con el ocupante y el supervisor respectivamente).
- e) Cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del puesto).
- f) Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente).

Ventajas del método mixto según Zúñiga (1997):

- a) Tiene mayor asertividad.
- b) Propicia un mayor conocimiento del elaborador.

Desventajas del método mixto según Zúñiga (1997):

- a) Exige que se planee con cuidado.

4.9 ETAPAS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.

Fernández (1995) menciona que un programa de análisis de puestos incluye las siguientes etapas.

4.9.1 ETAPA DE PLANEACION

La planeación del análisis de puestos requiere de algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los puestos en la empresa. Los pasos de la planeación según Fernández son:

- a) Determinación de los cargos que van a describirse, examinarse e incluirse en el programa de análisis, sus características, su naturaleza y tipología.
- b) Elaboración del organigrama de puestos y de la posición respectiva de los puestos en el organigrama. Al colocarse un puesto en el organigrama, se obtienen los aspectos que siguen:
- c) Elaboración del cronograma del trabajo, especificando por donde se iniciara el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores o viceversa; o empezar en las intermedias.
- d) Elección del (de los) método (s) de análisis que va (n) a aplicarse. Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse, por lo general, se eligen varios métodos de análisis, pues los cargos difícilmente presentan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.
- e) Selección de los factores de especificaciones que se utilizara en el análisis sobre la base de dos criterios.
- f) Criterio de generalidad: Los factores de especificaciones deben estar, de alguna manera presentes en la totalidad de los puestos que se analizaran o al menos en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes, por debajo de ese porcentaje el factor desaparece y deja de ser ocupado para la comparación.
- g) Criterio de variedad o diversidad: Los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir no pueden ser constantes o uniformes; el factor de instrucción básica necesaria por ejemplo responde al criterio de generalidad, pues todos los puestos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad, y también responde el criterio de diversidad ya que todos los puestos requieren grados diferentes de escolaridad, desde la primaria, incompleta o completa, hasta la educación superior.

- h) Principio de generalidad, los puestos se distribuyen en varios sistemas: cargos de supervisión, por meses, por horas, etc. Porque son pocos los factores de especificaciones que logran cubrir el amplio espectro de características de la variedad de puestos que exigen en la empresa.
- i) Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar su puesto o límite de variación (amplitud de variación) dentro del conjunto de puestos que se pretenden analizar. La amplitud de variación que corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona sólo para adaptar el instrumento de medida que realmente es en relación con el objetivo que se pretende medir. En lo fundamental, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmentos de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de especificaciones educación básica necesaria, por ejemplo cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener un límite inferior (alfabetización) y uno superior (educación primaria completa) diferentes a cuando se aplica a cargos de supervisión. En este caso el límite inferior y superior son bastantes elevados.

4.9.2 ETAPA DE PREPARACION

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo según Fernández (1995):

- a) Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
- b) Preparación del material de trabajo.

- c) Disposición del ambiente (informes a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de puestos).
- d) Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos; elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, utilizados por los ocupantes de los puestos).
- e) La etapa de preparación puede ser simultánea a la etapa de planeación.

4.9.3 ETAPA DE EJECUCION

En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis según Fernández (1995):

- a) Recolección de los datos sobre los puestos mediante el (los) método (s) de análisis elegido (s) con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato.
- b) Selección de los datos obtenidos.
- c) Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
- d) Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- e) Redacción definitiva del análisis de puesto.
- f) Presentación de la redacción definitiva de análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y salarios o al ejecutivo o al organismo responsable de su oficialización en la empresa).

5. REDACCION DEL ANALISIS DE PUESTOS

Zúñiga (1997), menciona que la redacción del análisis de puestos debe tratar de dejar la descripción en un sentido lógico, que todo mundo entienda lo que es cada puesto, buscar lo esencial, utilizar términos cuantitativos y evitar vaguedades, cuantificar el tiempo de cada actividad y empezar cada frase con un verbo activo y funcional.

Los formatos de descripción de puestos deben ser adaptados para cada organización pero en esencia contienen la misma estructura.

El modelo de la descripción de puestos contiene:

5.1 ENCABEZADO

La descripción de puestos debe tener el título, de que se trata el puesto. Aquí se pone el número o clave del trabajador, se le debe de dar ubicación al puesto, a que área pertenece y donde se encuentra ese puesto dentro de la organización, escolaridad requerida para el puesto, experiencia requerida para el puesto y supervisión requerida para el puesto. Debe tener jerarquía, jefes y subordinados del puesto que se va analizar. Se debe poner el nombre del analista y del supervisor del mismo y fecha del análisis.

5.2 DESCRIPCION DE PUESTOS

Es el método que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

La descripción de puestos debe ser genérica (es explicar el conjunto de actividades del puesto) o específica (detallar las actividades que debe realizar el trabajador).

5.3 PERFIL DE PUESTOS

De acuerdo con las funciones, y responsabilidades el perfil de puestos son los requerimientos necesarios para desarrollar adecuadamente un puesto. Detalla los conocimientos, las habilidades y la experiencia mínimas necesarias que requiere el trabajador para desempeñar su función.

6 ENFOQUE ACTUAL DEL ANALISIS DE PUESTOS

Robbins (1999), menciona que el análisis de puestos es elaborar una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinar las relaciones de un puesto con otros y definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente. Las descripciones identifican las características del puesto, y las especificaciones identifican las características que debe tener quien lo ocupe. La debilidad del análisis de puestos es que si bien señala las capacidades actuales para el trabajo, es inadecuado para identificar otros factores del contexto (como personalidades y actitudes coincidentes con la cultura de la empresa) que los administradores buscan ahora en los empleados nuevos.

Esta definición no es muy diferente a las plasmadas anteriormente, sin embargo se eligió precisamente ésta porque hace referencia al contexto actual en el que se mueven las organizaciones.

Estamos entrando en un nuevo mundo, con compañías que funcionaron en el siglo XX con diseños administrativos adecuados a su pensamiento. Ante un

nuevo contexto, necesitamos algo enteramente distinto, es aquí donde surge la propuesta de esta investigación, de la necesidad de adaptación a nuevas modalidades.

En este tenor, se tomara como base la información referente al cambio de estructura en las organizaciones y por ende a las modificaciones en los requerimientos de las organizaciones, redundando esto tanto en las características de los empleados como en el lenguaje organizacional y las nuevas adquisiciones del siglo XXI y fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Por lo tanto, lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

6.1 ANALISIS DE PUESTOS Y LA REINGENIERIA

Chiavenato (1991), describe que la base de que la reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo, o sea que es hacer lo que ya estamos haciendo, pero mejor y más inteligentemente, tenemos que hay una marcada relación con el análisis de puestos.

La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez. Esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia. De hecho, un puesto debe ser diseñado (o rediseñado) dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización y los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje y rotación. La reingeniería reúne estos elementos para mejorar todos los procesos.

Los elementos conductuales en el diseño de puestos: autonomía-responsabilidad por el trabajo, variedad-uso de diferentes habilidades y conocimientos, identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor, y retroalimentación-información sobre el desempeño. Se configuran dentro de los tipos de cambios que ocurren al rediseñar los procesos. (Hernández y Rodríguez, 2003):

- a) Cambian las unidades de trabajo: De departamentos funcionales a equipos de procesos.
- b) Los oficios cambian: De tareas simples a trabajo multidimensional.
- c) El papel del trabajador cambia de individual a multifuncional.
- d) La preparación para el oficio cambia de entrenamiento a educación.
- e) El enfoque de medidas de desempeño y compensaciones se desplaza: De actividades a resultados.
- f) Cambian los criterios de ascenso de rendimiento a competencia.
- g) En los aspectos organizacionales los gerentes cambian de supervisores a entrenadores, los valores de proteccionistas a productivos, los ejecutivos se convierten en líderes, y las estructuras cambian a jerarquías planas.
- h) Los trabajadores cambian de empleados a colaboradores.

Desde el punto de vista de la reingeniería, los colaboradores asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del solicitante se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, contempla la posibilidad de encontrar formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo de los ciclos y los costos, y producir al mismo tiempo un producto, servicio o proceso libre de defectos. Esto es, que al haberse comprimido verticalmente la organización, los trabajadores ya no acuden al nivel jerárquico superior y toman sus propias decisiones (enriquecimiento del puesto), se dirigen a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones se contemplan: fechas límites convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc. Deciden cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo.

Al diseñar o rediseñar, cuando los empleados realizan trabajo de proceso, la empresa puede medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean; o sea, que la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

6.2 EL ANALISIS DE PUESTOS A PARTIR DEL NUEVO ENFOQUE DE LA ORGANIZACIÓN.

Chiavenato (2004), menciona que el modelo que las organizaciones están adoptando para agilizar y flexibilizar el comportamiento organizacional es el modelo orgánico. En este modelo existe poca formalización y jerarquización, presenta una nueva forma circular basada en equipos provisionales y multifuncionales. Las empresas integran más sus flujos de información, se desdibujan las divisiones y funciones clásicas, tornándose en una organización más volcada hacia resultados. Se cubren así las diferentes áreas de negocios, se subcontrata, se reducen los niveles jerárquicos y se redefinen las áreas funcionales.

El cambio constante del entorno da como resultado un modelo de organización flexible y cambiante, la cual busca la productividad y competitividad dentro de un mercado globalizado que demanda del colaborador mayores habilidades y conocimientos, el valor que crea a su puesto, disminución de costos, atención en los procesos, y la atención a los resultados. Por este medio, el análisis de puestos debe adaptarse a la necesidad de la nueva organización.

6.3 EL ANALISIS DE PUESTOS Y LA GLOBALIZACION

Friedman (2007) describe que la organización actual logra la competitividad y productividad cambiando y adaptándose al mundo globalizado, utilizando diferentes herramientas como:

- a) Aplicaciones informáticas para el flujo de trabajo (Workflow software).
- b) El acceso libre de códigos fuente (Open-Sourcing).
- c) Subcontratación (Outsourcing).
- d) Traslado de fábricas para abaratar costes (Offshoring).
- e) Cadena de suministros (Supply-Chaining).
- f) Intromisión de los subcontratistas en las empresas contratantes (Insourcing).
- g) Acceso libre a la información (In-forming).

Ante los cambios y la competitividad en las organizaciones es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa, es por ello, que para lograr esta meta se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

Existen cambios en el análisis de puestos, ahora se diseña con base en las competencias laborales, se toma en cuenta el valor que aporta cada puesto a la empresa, se estudia y se aplica la forma de delegar poder y responsabilidades y los indicadores para medir el rendimiento del colaborador en resultados.

6.4 EL ANALISIS DE PUESTOS Y LAS COMPETENCIAS LABORALES

Argüelles (1996) determina las competencias laborales como el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

Para Fletcher (2000), la competencia laboral define la capacidad real necesaria para desempeñar con calidad, un conjunto de funciones inherentes a una ocupación.

Chiavenato describe las competencias como las conductas individuales observables, medibles y determinantes para alcanzar un alto desempeño individual o corporativo y son el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes las cuales dependen del aprendizaje y colocan a la persona en un nivel de liderazgo y ventaja así como a su organización. (2004)

El conocimiento depende de saber y aprender y se difunde cuando se utilizan procesos de aprendizaje que permiten a la persona desarrollar nuevas capacidades para actuar eficazmente. La habilidad consiste en saber cómo hacer las cosas o aplicar el conocimiento, la habilidad involucra conocimientos teóricos y aptitudes personales y la manera de aplicarlos en la práctica. A partir del conocimiento y de las habilidades se llega a las competencias.

Mertens (2002), describe que la importancia de las competencias laborales en el enfoque actual del análisis de puestos ya no solo se limita a las habilidades y conocimientos, rasgos físicos o genéricos del trabajador, requiere también de tener o desarrollar competencias laborales.

Las competencias requeridas se incorporan a los análisis de puestos y posteriormente son involucrados dentro de la descripción de puestos como requerimientos del puesto. Las competencias se analizan y se aplican a

perfiles de puestos en función de aportar más información de los empleados acerca de sus puntos fuertes y necesidades de mejora.

Para su medición se establece la norma de competencia laboral que es un estándar de desempeño que expresa los resultados, los conocimientos, las circunstancias y las evidencias que debe presentar el trabajador para demostrar su competencia laboral y poder ser evaluada.

La evaluación de competencias, es en esencia un modelo para recursos humanos, que hace tangible y da un sentido práctico a lo que los colaboradores han hecho siempre a lo que desea la organización que hagan con base en la estrategia planeada, éstas comienzan a definirse desde el perfil de puestos.

Las competencias permiten acoplar a la gente adecuada en los puestos adecuados, enfocándose en aquellos resultados claves que requiere la empresa.

En muchas organizaciones están implementando el modelo de competencias, tanto que la compensación para los trabajadores depende del número de competencias que reúna, dentro de una lista definida para cada organización, según el tipo de servicio que preste o la actividad productiva que desarrolle.

Los empleados, ahora colaboradores del siglo XXI deben cumplir con la mayoría de las competencias propuestas para empresas con visión de futuro, como son: orientación del servicio al cliente, compromiso organizacional, flexibilidad, trabajo en equipo y cooperación, iniciativa, búsqueda de información, facultad para escuchar y responder, pensamiento analítico, innovación, desarrollo de otras personas, pensamiento estratégico, confianza en sí mismo, liderazgo en equipo, conciencia organizacional, conocimientos especializados, impacto e influencia, desarrollo de relaciones y aprendizaje continuo.

6.5 EL ANALISIS DE PUESTOS Y EMPOWERMENT

Scout y Jaffe (1994), señalan que el Empowerment consiste en que la toma de decisiones se ha descendido a niveles más bajos de la corporación. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no solo de una persona como ocurría anteriormente. Gracias a ello, la organización y su gente, aumenta la confianza, la responsabilidad, la autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Empowerment es una tecnología que aporta la ventaja estratégica que buscan las organizaciones así como la oportunidad que desea la gente. La verdadera esencia del Empowerment procede de la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que ya tiene la gente.

Para realizar Empowerment los gerentes requieren conocer lo que la gente hace, como lo hace, si tienen los conocimientos, habilidades y competencia para realizarlos, los gerentes comparten información de la organización, potencian la autonomía a través de los límites y sustituyen los equipos a la jerarquía (equipos auto dirigidos).

Los puestos dentro de una organización deben tener los siguientes atributos para delegarles poder y responsabilidad según Porret (2007):

- a) Responsabilidad y autoridad.
- b) Diversidad.
- c) Reto.
- d) Rendimiento significativo.
- e) Poder para la toma de decisiones.
- f) Cambios en las asignaciones de trabajo.
- g) Atención a un proyecto hasta que se concluya.

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. En la actualidad, por medio del análisis y descripción de puestos se tienen claras las funciones y responsabilidades, así como los conocimientos, habilidades y competencias del colaborador para poder delegarle poder y autoridad y conferirle el sentimiento de que es dueño de su propio trabajo.

6.6 EL ANALISIS DE PUESTOS Y EL BALANCED SCORE CARD

Kaplan y Norton (1996), mencionan que lo que no se puede medir no se puede controlar, es por ello que la organización cuenta con una herramienta administrativa que es el Balanced Score Card que consiste en un conjunto de medidas que brindan a la organización una rápida comprensión del negocio. Es decir, el Balanced Score Card son las mediciones de las diferentes áreas que ayudan a alcanzar los resultados a la organización.

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

- a) Perspectiva financiera: (como ganancias, crecimiento en las ventas, riesgo y costo-beneficio).
- b) Perspectiva del cliente: (cómo ve el cliente a la organización, y que debe hacer ésta para mantenerlo como cliente).
- c) Perspectiva interna o de procesos de negocio: (cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos.)
- d) Perspectiva de innovación y mejora: (cómo puede la organización seguir para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, reestructura de puestos, cultura organizacional).

El proceso de crear un “Balanced Score Card” incluye la determinación de los objetivos que se desean alcanzar como:

- a) Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos.

- b) Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar.
- c) Iniciativas, proyectos o programas que se iniciaran para lograr alcanzar esas metas.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que se utiliza para conocer el status de su avión.

La relevancia de este tema en el análisis de puestos es que los procesos, actividades resultado y metas son medidos y esto obliga a traducir el contenido del análisis de puestos en indicadores de resultados para evaluar a los colaboradores con base en la estrategia de la organización.

6.7. EL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI

Debido a la importancia del análisis de puestos dentro de la organización para el alcance de objetivos se requiere de analistas, profesionales de recursos humanos que proporcionen información especializada sobre puestos en la organización, descripción de cada puesto, requerimiento de cada puesto etc. Para ello deben mantener una relación constante con el empleado, tener un panorama general sobre la organización y su desempeño.

El profesional de recursos humanos debe estar capacitado para realizar lo siguiente: (Siegel y Lane, 1992)

- a) Identificar los puestos que es necesario analizar.
- b) Preparar un cuestionario de análisis del puesto.
- c) Obtener información para el análisis de puestos.

Definitivamente, hoy se cuenta con técnicas que le permiten al administrador adentrarse mejor en el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., así como en el comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y en la respuesta de la organización en su totalidad ante estímulos internos y externos por su formación y conocimiento de la conducta humana y social.

Debido a los cambios en la organización, a la globalización y a las nuevas herramientas administrativas, el administrador requiere mayores conocimientos, habilidades y competencias. Requiere conocer de medición, procesos, costos, software, habilidades de planeación, organización, comunicación, liderazgo etc.

El profesional de recursos humanos del siglo XXI es considerado: (Zúñiga, 1997)

- a) Agente de cambio el cual ayuda al negocio en su transformación y adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno.
- b) Socio estratégico ya que alinea su sistema de recursos humanos a la estrategia del negocio.
- c) Experto administrativo porque ahorra recursos económicos al negocio a través de un diseño y una entrega más eficiente de sus productos.
- d) Aliado del capital humano ya que asegura que los contribuyentes del personal al negocio se mantengan siempre al más alto nivel.
- e) Socio del negocio.

6.8LA IMPORTANCIA DE LA ACTUALIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Es triste reconocer que muchas organizaciones no utilizan o actualizan el análisis de puestos y debido a ello no aporta ningún valor al proceso de recursos humanos ni a la empresa.

Los problemas principales de la falta de actualización del análisis y descripción de puestos son: (Fernández, 1995)

- a) Duplicidad de mandos.
- b) Duplicidad de funciones en los colaboradores.
- c) Existencia de errores en la interpretación de directrices incluyendo las que caen en terreno de nadie.
- d) Exceso de centralismo en la toma de decisiones, insuficiente autoridad de los jefes intermedios.
- e) Falta de fluidez en los procesos y tareas.
- f) Deficiencias en los procesos de control internos.
- g) Desequilibrio en la carga de trabajo.
- h) Desmotivación de los colaboradores.
- i) Existencia de conflictos entre gerencias, mal ambiente interno.
- j) Crecimiento de la organización.
- k) No existe un área encargada.

El mismo autor, menciona que las descripciones deben mantenerse correctamente actualizadas. Para ello se pueden utilizar diversos mecanismos, pero se ha de buscar la sencillez de los procedimientos a establecer para garantizar su utilización. La actualización puede afectar cualquier aspecto de la descripción del puesto. Por lo tanto, siempre que se produzca una modificación significativa en un puesto de trabajo, se deberá proceder a su actualización correspondiente y hacer la comunicación a las unidades pertinentes.

La actualización del análisis y descripción de puestos debe ser tarea de obligado cumplimiento de los gerentes de la organización. Con el fin de simplificar el proceso, se puede crear un mínimo sistema burocrático que facilite la recopilación de información cierta y actual mediante procedimientos estandarizados y adecuados, según lo requiera la empresa. Pero también se puede aprovechar cualquier otra ocasión o pretexto para actualizar la información: solicitud de más trabajadores por parte de algún mando superior, propuesta de promoción, por citar algunos.

Aún cuando ya se señaló la importancia del análisis de puestos como herramienta administrativa se hizo énfasis en su función y se resaltaron tanto la trascendencia como su alcance, la idea de esta investigación nace a partir de considerar obsoletos los formatos de algunas de las empresas que se revisaron.

6.9 Ejemplo de análisis y descripción de un puesto en una empresa de servicios ficticia.

CAFECITO S.A.

Puesto: Jefe de Cajas

RESUMEN

Organizar las actividades y recursos del área, para el eficiente servicio al cliente.

Descripción del puesto

- Promover la buena atención al cliente.
- Da aviso al departamento de computación, de cualquier anomalía respecto de programas, o manutención de equipos.
- Será su responsabilidad mantener la calidad adecuada de materiales (rollos, cintas de registradoras, bolsas, etc.)
- Encargarse personalmente del cierre diario computacional de ventas.
- Comunica al administrador de cualquier anomalía que impida el normal funcionamiento de las actividades.
- Debe efectuar al azar en forma permanente arqueos sorpresivos, y revisiones de boletas emitidas.

ANALISIS DE PUESTOS

Requisitos intelectuales

- Instrucción básica: Enseñanza media completa, de preferencia con estudios técnicos administrativos.
- Experiencia de trabajo: Familiarizarse en ventas, arqueo de caja.
- Otras aptitudes: Estable emocionalmente, responsable, honesto, capaz de asumir el papel de líder (esto es tener el carisma para contar con seguidores y habilidad para educar y entregar conocimientos), aptitud para trabajar en equipo, criterio analítico para detectar problemas y darles solución, buen manejo de relaciones interpersonales.

Responsabilidades

- Contactos: Mucha discreción en asuntos confidenciales y tacto para lograr la cooperación.

Condiciones de trabajo

- Ambiente de trabajo: área de restaurante.

6.10 Ejemplo de una empresa dedicada a proporcionar servicios de salud “Clínica de Dios”

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Asistente Contable

Código: AC1609

Área de trabajo: Contabilidad

Supervisor: Contador Auditor.

B. DESCRIPCION:

Este puesto es el que esta designado como el puesto operativo dentro del área contable ya que está encargado del registro y control de todas las operaciones contables de la empresa contando la organización como un puesto que controla y supervisa al asistente contable que es el puesto de Auditor- Contador.

FUNCIONES:

1. Registro de operaciones contables de la empresa.
2. Mantener al día todos los libros contables de ley.
3. Generar información contable para la toma de decisiones.
4. Elaborar el cronograma de pagos en coordinación con finanzas.

ACTIVIDADES Y TAREAS:

1. Registro diario de todas las operaciones en libros contables.
2. Registro de bouchers en el sistema contable.
3. Recepción de facturas de proveedores.
4. Calculo de impuestos.
5. Verificación de la conciliación diaria de caja.
6. Tramites documentarios y tributarios de la empresa.

Las aptitudes de más relevancia con que debe de contar el Asistente Contable son:

- Coordinación integral.
- Salud.
- Capacidad de juicio.
- Nivel académico.
- Coordinación tacto visual.

CONCLUSIONES

Esta investigación valora el objetivo del análisis de puestos, el cual no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún se sigue viendo y es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

¿Cuántas veces se ha visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben, cuáles son exactamente sus tareas y sus funciones? ¿Cuántas veces se ha seleccionado a un determinado candidato para cubrir una vacante en una organización y se percibe que esa persona no era la idónea? ¿Cuántas veces se ha preguntado por la situación o, el lugar que se ocupa en la empresa? ¿Cuántas veces se ha dado cuenta de que sus valores chocan con la cultura de la organización? ¿Cuántas veces se ha planteado si se tiene autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones? Se puede afirmar, que son demasiadas las veces que se encuentra ante tales cuestiones. Y las respuestas a todas ellas están en el análisis de puestos.

Con estos ejemplos solo se pretende dar énfasis a la importancia que tiene este sistema y las repercusiones que a largo plazo puede tener para una organización el “ignorarlo” o, en su caso, no otorgarle dicha importancia.

Todo empresario, directivo y todo departamento de recursos humanos debería de promover, desarrollar e implementar un sistema adecuado de análisis de puestos. Y entre sus funciones debería destacar la de concientizar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

Para conocer más sobre la importancia del análisis de puestos dentro de la organización, se aborda en esta investigación los antecedentes del trabajo,

desde la época primitiva, cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos, que resultaban inalcanzables de modo individual, comenzando a organizarse para su supervivencia.

Es así que la organización ha cambiado conforme en el transcurso del tiempo; de talleres, pasaron a ser grandes corporativos, redundando esto en la transformación de la estructura de las organizaciones. Ahora están compuestas por áreas y departamentos y cada uno de ellos debe interactuar y mantener una constante comunicación para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

Con base en esto, es importante ampliar el significado y estudio del trabajo y la organización para entender mejor el proceso de cambio en correspondencia con el desarrollo de las sociedades, influenciado por sucesos y filosofías como la Revolución Industrial y la administración científica.

Ahora bien la Revolución Industrial estuvo caracterizada por el desarrollo de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimientos de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Durante este periodo aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería.

Es así que surgió la administración científica, que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el “padre” de este movimiento fue Frederick Taylor.

Por tanto la administración científica contribuyó a profesionalizar la administración de recursos humanos, planteo que el trabajo podía y debía estudiarse de manera sistemática y científica. En esta etapa aparecen la Ergonomía y la Antropometría como ciencias aplicadas al hombre en relación con la máquina.

De la misma forma es relevante resaltar la importancia del análisis de puestos dentro de la administración de recursos humanos, ya que es la herramienta básica para el establecimiento de toda política, pues toda

actividad desarrollada en esta área se basa de uno u otro modo en la información que proporciona el análisis de puestos (reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, plan de carrera etc.).

Para ello, habrá que reconocer que la función estratégica del área de recursos humanos comienza con el análisis de puestos; el cual permite a la organización determinar posiciones clave para mantener o mejorar el desempeño y desarrollar perfiles que permitan contratar en esos puestos a los profesionales que garanticen la obtención de resultados y el cumplimiento de las metas.

Por tal motivo, antes de estudiar cada puesto se debe conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus inputs (personal, materiales y procedimientos) y outputs (los productos o servicios, informes que la misma organización genera). A su vez diseñar y utilizar las herramientas más adecuadas y así recabar información para desarrollar el análisis de puestos (entrevistas, cuestionarios, reunión de expertos, diario, etc.).

Es importante mencionar que en la redacción del análisis de puestos se debe incluir un encabezado donde se describa los datos generales del puesto; descripción de puestos donde se especifican las responsabilidades y las funciones y el perfil de puestos donde se detalle los conocimientos, habilidades, competencias que se requiere para ocupar dicho puesto.

Cuando el análisis de puestos está mal realizado, con frecuencia se presenta alta rotación del personal, ausentismo, duplicidad de mando, duplicidad de funciones, quejas, protestas, sabotajes, lo cual conlleva a la baja productividad en la organización. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen logro de los resultados.

Es por esto importante desarrollar un análisis de puestos profesional para responder a la necesidad de la organización de distribuir de la manera más

adecuada los trabajos, conocer con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Desde el punto de vista, la reingeniería apoya a realizar un análisis de puestos más exacto para distribuir eficientemente el trabajo a través del estudio de los procesos así como identificando formas innovadoras y creativas de reducir el tiempo de los ciclos y los costos, y producir al mismo tiempo un producto, servicio o proceso libre de defectos.

Ahora bien, debido a que la organización tiene mucha más competencia, debe ofrecer mayor calidad y precio en sus productos en un mundo globalizado donde la tecnología y la innovación es lo imperante, es aquí donde surge un nuevo enfoque del análisis de puestos el cual se basa en diferentes técnicas que hacen referencia al mayor capital de la empresa “El colaborador”.

Ante los cambios y la competitividad en las organizaciones es indispensable contar con colaboradores de alta calidad y con elevado grado de compromiso, es por ello, que para lograr esta meta se debe cumplir con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

Es así como la organización ha mejorado los métodos de gestión de recursos humanos, integrando técnicas como selección y desarrollo de competencias donde el colaborador no sólo debe tener conocimiento sino habilidad y actitud; y con ello cubrir un listado de competencias para mejorar la productividad y alcanzar los objetivos de su organización. El análisis de puestos describe estas competencias en base al plan estratégico de la organización.

Ahora bien, otra técnica es el Empowerment que confiere al colaborador el sentimiento de que es dueño de su propio trabajo. En la actualidad, por medio del análisis de puestos se tienen claras las funciones y responsabilidades, así como los conocimientos, habilidades y competencias del colaborador para poder otorgarle poder y autoridad.

Otras de las técnicas administrativas que se debe resaltar es el Balanced Score Card; la relevancia de este tema en el análisis de puestos es que los procesos, actividades, resultados y metas son medidos y esto obliga a traducir el contenido del análisis de puestos en indicadores de resultados para evaluar a los colaboradores con base en la estrategia de la organización.

Por otro lado, los cambios constantes en la organización (sociales y tecnológicos), la globalización y las nuevas técnicas administrativas; requieren que el profesionista de recursos humanos deba ser quien lleve a cabo el procedimiento de análisis de puestos y para ello; no solo debe tener un nivel de licenciatura en Administración, sino que debe desarrollar mayores competencias laborales como: liderazgo, comunicación, negociación, juicio, influencia y conocimientos como administración, costos, planeación estratégica, calidad, análisis de proyectos, bilingüe, bicultural entre otros; debe estar al nivel de cualquier director ya que el análisis de puestos y los demás procesos de recursos humanos deben ser medidos, costeados y sobre todo traducidos a la estrategia de la organización.

Asimismo, cada vez que se genere un cambio en la organización se debe revisar y hacer un nuevo análisis de puesto ya que genera impacto en toda la organización.

Es así como al realizar el análisis de puesto se debe contemplar el agregar valor a la estrategia global de la empresa ya que en la mayoría de los casos el área de Recursos Humanos trabaja de manera desarticulada de la dirección general y no se considera un área estratégica y de valor crucial en la organización, por ello no existe una congruencia entre el objetivo de la organización y el objetivo de cada puesto, ya que no se encuentran vinculados con la misión y visión de la empresa y por tanto los puestos analizados no generan valor.

Finalmente, la revisión teórica como la investigación misma enfatizan la importancia del análisis de puestos, haciendo evidente la consideración del análisis de puestos como una herramienta básica para cualquier organización a pesar de que la mayoría aún sigue señalándolo como no importante, o al

menos no tan necesario como otras herramientas por el costo o porque en la mayoría de los casos se queda en un cajón y no se utiliza.

2. LIMITACIONES

Algunas de las limitaciones que hubo que enfrentar el desarrollar esta tesina es que el origen de este material de investigación es norteamericano y las investigaciones realizadas para México son escasas, por lo que es difícil adaptar por completo un modelo extranjero ya que la cultura mexicana es diferente a la norteamericana, los derechos y obligaciones patronales también, aunque estemos en un mundo globalizado.

3. SUGERENCIAS

Sería importante que el empresario, directivo y departamento de recursos humanos promueva, desarrolle e implemente un sistema adecuado de análisis de puestos, entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización. La organización debe desarrollar e implementar aquel sistema que mejor se adecue a las necesidades de su organización.

Es importante sugerir que en una organización pequeña la necesidad de un análisis de puestos se puede atender mediante un sistema manual, a medida que la organización se hace más compleja, la información debe ser manejada a través de softwares determinados.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. México: Granica.
- Arguelles A. (1996). Competencia Laboral y educación basada en Normas de Competencia. México: Limusa.
- Arias, F. y Heredia, V. (2004). Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. México: Trillas.
- Brown, J. (1990). La Psicología social en la Industria. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cadalzo, Y. (1996). Los Perfiles de los Puestos de Trabajo: Base Fundamental en la Organización de la Gestión de los Recursos Humanos. Tesis de Licenciatura. Universidad de Cuba: La Habana.
- Chiavenato, I. (1991). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw.Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: McGraw.Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill.
- Chruden, J. (2005). Administración de Personal. México: CECSA.
- Daft, R. (2007) Teoría y diseño organizacional. México: Thompson.
- Dessler, G. (2004). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice Hall.
- Dunnette, M.; Kirchner, W. (1994). Psicología Industrial. México: Trillas.

Fernández, M. (1995). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Fletcher, S. (2000). Diseño de capacitación basada en competencias laborales. México: Panorama.

Friedman, T. (2007). La tierra es plana. México: M.R. ediciones.

Gama, E. (1992). Bases para el análisis de puestos. México: El manual moderno.

Gómez, L. (2001). Gestión de Recursos Humanos. España: Prentice Hall.

Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: El manual moderno.

Hernández, S., Rodríguez, J. (2003). Casos y prácticas de administración de Recursos Humanos. México: Trillas.

Hertzberg, F. (2003). Una vez más, como motivar a sus empleados. Recuperado el 15 de enero del 2008. Disponible http://hbral.com/GE/desc_px.asp

Jouvencel, R. (1994). Ergonomía aplicada al trabajo. España: Ediciones Díaz de los Santos.

Kaplan, R., Norton, D. (1996). The Balanced Score Card: Translating strategy into action. U.S.A.: Harvard Business School Press.

Labrado, M. (2000). Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo. España: Gestión.

Lanham, E. (1995). Valuación de puestos. México: CECSA.

Louart, P. (2000). Gestión de los recursos Humanos. España: Gestión.

Mintzberg, H. (1990). La estructura de las organizaciones. España: Ariel.

Mertens, L. (2002). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones. Conceptos, metodologías y experiencias. Montevideo.

Recuperado el 12 de diciembre del 2008. Disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/whatsnew.htm>

Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo. México: Cengage Learning Editores.

Porret, G. (2007). Dirigir y gestionar personal en las organizaciones. España: ESIC editorial.

Ramírez, R. (2004). Relación de Empowerment con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Tesis de licenciatura. Universidad de las Américas, Puebla.

Real Academia de la Lengua Española (2003). Diccionario de la lengua española. España: Espasa Calpe.

Reeve, J. (1993). Motivación y emoción. México: McGraw-Hill.

Reyes, A. (1986). Administración por objetivos. México: Limusa.

Reyes, A. (1997). Análisis de puestos. México: Limusa.

Reyes, A. (2001). Análisis de puestos. México: Limusa.

Reyes, A. (2005). Administración de personal: Relaciones Humanas. México: Limusa.

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional: Teoría y práctica. México: Prentice Hall.

Tyson, S. (2004). Administración de personal. México: Trillas.

Sandoval, S. (2003). Alineamientos y flexibilidad, elementos fundamentales en la organización. Tesis de maestría. Universidad de las Américas, Puebla.

Schein, E. (1992). Psicología de la organización. México: Pearson.

Scout, C., Jaffe, D. (1994) Empowerment: Cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. México: McGraw-Hill.

Siegel, L., Lane, I. (1992). Psicología de las organizaciones industriales. México: CECSA.

Stauss, G., Sayles, L. (1991). Personal: Problemas humanos de la administración. México: Prentice Hall.

Talavera, J. (2009). Planeación estratégica en la pequeña empresa. Ser empresario, 35, 21. Recuperado el 5 de Marzo del 2009. Disponible en <http://www.serempresario.com>

Werther, W., Davis, K. (2005). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.

Zepeda, F. (1999). Psicología organizacional. México: Addison Wesley.

Zúñiga, M. (1997). Manual de administración integral de recursos humanos. México: SEP.

ANEXOS

Empresas

La empresa nació para atender a las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formadas por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano “como finalidad principal” al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones diferentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados y económicos.

Concepto de empresa

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económicos, jurídico, social, filosófico, etc.). En su más simple significado expresa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. Con base en las definiciones anteriores, puedo definir a la empresa como:

“Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.”

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

- **Recursos materiales:** son aquellos bienes tangibles de la empresa.
- **Recursos técnicos:** aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.
- **Recursos humanos:** son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.
- **Recursos financieros:** son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Clasificación de las empresas

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

- a) **Industriales:** la actividad principal de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industriales a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
 - **Extractivas:** cuando se dedican a la explotación de recursos naturales ya sean renovables o no renovables. Ejemplo de este tipo de empresas son: las pesqueras, madereras, mineras. Petroleras, etc.
 - **Manufactureras:** son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos: Empresas que producen bienes de consumo final, son las que producen bienes que satisfacen directamente a la necesidad del consumidor.

Empresas que producen bienes de producción, son las que satisfacen preferentemente la demanda de la industria de bienes de consumo final.

- **Agropecuarias:** su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

b) **Comerciales:** son intermediarias entre el productor y el consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- **Mayoristas:** cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- **Minoristas o detallistas:** las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- **Comisionistas:** se dedican a vender mercancías que los productores des dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

c) **Servicios:** son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Las empresas de servicios pueden clasificarse en:

- Transporte.
- Turismo.
- Instituciones financieras.
- Servicios públicos varios: comunicaciones, energía, agua.
- Servicios privados varios: asesoría, diversos servicios contables, jurídicos, administrativos; promoción y ventas; agencias de publicidad.
- Educación.
- Salubridad (hospitales).
- Finanzas, seguros.

Magnitud de la empresa

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande.

- **Personal ocupado:** este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 trabajadores; una mediana, es aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de 1000 trabajadores.
- **Producción:** este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que es altamente mecanizada y/o sistematizada.
- **Ventas:** establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.