



IZTAPALAPA

CSH

Lic. ADMINISTRACION

Estudio de estructura y proceso del
análisis de puestos en la banca
paraestatal y la banca privada en
México

1981

MIGUEL

GUILLERMO
AMEZCUA FERNANDEZ

070638

ESTUDIO DE ESTRUCTURA Y PROCESO DEL ANALISIS DE PUESTOS
EN LA BANCA PARESTATAL Y LA BANCA PRIVADA EN MEXICO.

/Diferencias fundamentales en
sus objetivos y metodología./

Dedico esta investigación teórica y empírica a todos aquellos que - con su ayuda moral y educacional, me apoyaron en todo tiempo, no solamente en la realización de este trabajo sino también en mis estudios profesionales a lo largo de la carrera.

070636

Mi madre

Mis compañeros de escuela

Mis profesores

Mis compañeros de trabajo

Mi familia, y

Mi Susana

INTRODUCCION:

Es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. Así mismo la descripción de puesto es un método útil y práctico que se desarrolla de acuerdo a los objetivos que se planteen en la empresa. Se puede hablar del "arte" de escribir tales descripciones con los fundamentos que se utilizarán a posteriori, reflejando justamente lo que es el puesto en sí.

Con estos instrumentos vitales se podrán subsanar diferentes objetivos como:

Un adecuado control y guía central de cómo funcionan los puestos, cómo se comparan con el resto de la industria; como método de presupuestación de aumentos salariales, aplicación de calificación de méritos, mejorar los métodos de reclutamiento, selección y contratación, como base para planear los recursos humanos, pronósticos de mano de obra, etc.

Como se observa es una parte importantísima en la administración de los recursos humanos y la administración general de una Institución, esta investigación se formuló con base en el problema existente de que por lo variado de los objetivos a que se dirige el análisis de puestos, las diferentes empresas bancarias del país, tienen su propio enfoque, trayendo como consecuencia diferentes resultados cada una de ellas; o sea, no existe una uniformidad en los sistemas de análisis y descripción de puestos y no se cuenta con un tipo de descripción suficientemente completa y con la información adecuada para subsanar los múltiples objetivos para los que se le puede utilizar.

Se inicia con las comparaciones entre la banca del sector - paraestatal y el sector privado, concluyendo con una sugerencia del tipo de descripción que abarca, si no todos, la mayoría de los objetivos para los que se pueda utilizar esta técnica.

Se trató de realzar las diferencias fundamentales en el tipo de análisis y descripción de puestos de los sectores mencionados en los Bancos del País; para lo cual se formuló un cuestionario básico que sirvió como guía para la entrevista de las personas encargadas de los análisis en las diferentes instituciones - investigadas.

CAPITULO I.- El Análisis de Puesto.

A) La Técnica.

Es ciertamente difícil precisar los elementos que integran cada puesto, ya que este no sólo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un conjunto de elementos intangibles tales como la forma de realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que requiere, los riesgos que origina, etc.

Para ello es indispensable el auxilio de una técnica que recibe el nombre de "Análisis de Puestos", y lo merece en verdad, pues lo fundamental en ella es la "Separación y Ordenamiento" científicos de los elementos que integran un puesto.

Por lo tanto el análisis es necesario:

a) Para separar los elementos subjetivos de trabajo de los objetivos y materiales y ordenar ambos grupos.

b) Y para consignar por escrito, en forma clara y sistemática los resultados del análisis.

B) Importancia.

A partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de Recursos Humanos. Las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizará por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero estas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar el procedimiento que conjunte a todos, con una ba-

se que permita establecer comparaciones y, de ahí, diferenciarlos, es decir, se requiere de un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí.

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

C) Definiciones básicas.-

Análisis.- Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

Puesto.- Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

Requerimientos.- Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto, normalmente estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

Denominación del puesto.- Término con el que se conoce el cargo, (Es recomendable que sea de corta extensión, si es posi--

ble una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.)

Análisis de Puestos.- Determinar en forma pormenorizada la identificación, los métodos y procedimientos, las responsabilidades, requisitos (Conocimientos, experiencia, habilidades, etc.) y condiciones ambientales que se presentan en una área individual de trabajo, específica e impersonal (debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe, pues, para apreciar los méritos de la persona titular del mismo existen otras técnicas; así, las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del empleado concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo).

D) Necesidades que debe cubrir el análisis de puestos.-

La técnica de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente sus trabajos; es necesario conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace, y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

1) Necesidad para cubrir los requisitos de la organización.

Generales.-

- - -Permite elaborar la estructura interna de la Institución.
- - -Determina niveles jerárquicos.
- - -Precisa responsabilidades.

Representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será muy útil pues, por razón de sus funciones, necesariamente la organización tiene una vista de conjunto de los trabajos concretos.

Los supervisores conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia, pero necesitan un instrumento en que se distinguan con toda claridad, precisión y ordenen los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

De sistemas.-

- - -Facilita la obtención de información sobre las actividades de cada área.
- - -Permite detectar duplicidad de funciones y cuellos de botella en los procedimientos.
- - -Coadyuva en el análisis de los procedimientos de la Institución.
- - -Facilita la elaboración de nuevos procedimientos.

Selección de personal.-

- - -Orienta en la preparación de los exámenes de admisión.
- - -Señala las características individuales más apropiadas para el puesto a desempeñar.

Valuación de puestos.-

- - - Permite la determinación de factores para la justa retribución.

2.- Necesidad Social.-

Urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de este con el trabajo a realizar.

Se busca afanosamente la división, la especialización, la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos.

Los trabajadores así, realizarán mejor y mayor facilidad -- sus labores, siempre y cuando conozcan con detalle cada una de -- las operaciones que les forman y los requisitos necesarios para -- hacerlo bien.

Así pues es necesario puesto que:

- 1.- Dá al empleado la certidumbre en sus obligaciones.
- 2.- Delimita responsabilidades.
- 3.- Permite exigibilidad del exacto cumplimiento.
- 4.- Evita discusiones por concepto de tareas a desarrollar.
- 5.- Señala condiciones de trabajo peligrosas o especiales.

3.- Necesidad Legal.

La Ley no puede precisar los detalles de cada trabajo de -- los que se realizan a su amparo; por ello la Ley Federal del tra -- bajo en su artículo 24 abarca en forma global a los contratos -- como:

"Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escri

to cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares ,por lo menos de los cuales quedarán uno en cada parte"1/

Donde "deberían" mostrarse básicamente las funciones a desarrollar por el empleado en ese trabajo.

Así como el art. 25 establece que (Deberá tenerse por escrito las condiciones de trabajo):

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

...III.- El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible" 2/

También el art. 47 dice:

"Son causas de ~~ex~~rescisión de las relaciones de trabajo, sin responsabilidad del patrón:

...XI.- Desobedecer al trabajador o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado" 3/

El art. 134 señala como obligaciones de los trabajadores:

"Son obligaciones de los trabajadores:

...IV.- Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos" 4/

1/ A. TRUEBA URBINA Y J. TRUEBA URBINA. "Ley Federal del Trabajo 1970. Reforma procesal de 1980. Editorial Porrúa, México, 1980, p. 36.

2/ Ob.cit. p. 36

3/ Ob.cit. pp 46 y 47.

4/ Ob. cit. pp 85 y 86.

Así vemos que ya en las disposiciones señaladas anteriormente se requiere que se estipule básicamente cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular las relaciones contratante y contratado.

E.- El Objeto del Análisis de Puesto.-

Por todo lo anterior señalado, de las necesidades que debe cubrir el análisis, debemos recabar la información para:

- 1) Encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- 2) Ayudar en la selección de personal.
- 3) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- 4) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- 5) Como elemento primario de estudios de valuación de puestos (a esto se le dedicó todo un inciso, por considerarse como de los objetivos más usuales e importantes).
- 6) Como parte integrante de manuales de organización.
- 7) Para orientar la toma de decisiones sobre la contratación.
- 8) Para fines contables y presupuestales del elemento humano de la Institución.
- 9) Para estudiar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- 10) Para posibles sistemas de incentivos.
- 11) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- 12) Para efectos de planeación de recursos humanos (incluyen

do la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro).

- 13) Para efectos de supervisión.
- 14) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- 15) Como técnica inicial en una administración de Recursos Humanos.

F.- El Análisis de Puestos para Efectos de Valuación.

Las organizaciones existen para alcanzar tanto los objetivos de grupo como los individuales. Al trabajar en el puesto para alcanzar esos objetivos, el empleado asimismo debe estar alcanzando las metas de la organización. Es comprensible que el éxito del individuo en el puesto y el de la organización deben responder a esas metas relativamente armónicos; por esta razón la organización las fija para ser alcanzadas por el individuo en su trabajo, y solamente si ellas son alcanzadas por todos los empleados la organización tendrá éxito.

Conocer las actividades diarias del empleado es importante porque queremos entender cómo se hace el trabajo, pero es en alguna forma diferente de saber qué es lo que se espera que pase como resultado de las actividades individuales.

HASTA QUE LOS OBJETIVOS DE UN PUESTO HAN SIDO FIJADOS SE PUEDE DETERMINAR RACIONALMENTE CUALES SON LAS ACTIVIDADES DIARIAS NECESARIAS PARA QUE AQUELLOS SEAN ALCANZADOS.

No es sino hasta que se analizan los puestos que se descubre la duplicación de esfuerzos y que uno de dos puestos no es necesario.

Entonces los objetivos de un programa de compensación son:

1) Internamente competitivo.- La clasificación de los salarios deberá ser justo reflejo de la alineación de puestos.

2) Externamente competitivo.- Deberá establecer una política en relación con el mercado de trabajo que permita por un lado afrontarlo económicamente y por otro que tenga el nivel requerido para atraer y retener al empleado eficiente.

3) Motivador personal.- Deberá ser suficientemente flexible para reconocer diferentes grados de eficiencia en el desempeño y será un medio para obtener resultados individuales sobresalientes más que un simple premio cuando hizo falta.

4) Efectivamente administrado.- Deberá estar estructurado de tal manera que facilite la presupuestación de aumentos salariales, pronóstico de costos de mano de obra y análisis sólidos de prácticas de compensación actuales a lo largo de la organización.

5) Programa continuo.- Deberá permitir la evaluación de nuevos puestos y la reevaluación de puestos que hayan enriquecido su contenido y cambiado sus relaciones de autoridad en orden de requerimientos futuros de la organización.

G.- Análisis de Puestos en las Organizaciones Mexicanas.-

Existe en términos generales una deficiente aplicación de esta técnica, ya sea por desconocimiento o por otras razones. Si el mencionado análisis, que constituye uno de los pilares de una buena administración de Recursos Humanos, tiene un empleo poco extendido, puede pensarse que en las organizaciones se presentan

nuy diversos problemas por falta de esta técnica.

En lo siguiente se tratará de basar esto y las diferencias de su uso en la rama bancaria del país.

H.- Partes componentes del análisis.-

Se requiere fundamentalmente:

- 1) Recabar todos los datos necesarios con integridad y precisión.
- 2) Separar los objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- 3) Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes de una manera lógica.
- 4) Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Por lo tanto los factores a analizar, en una forma global, son como sigue:

- a) Generales.- Se solicita precisar el nombre y puesto del jefe inmediato y los horarios a que se halle el sujeto ocupante del puesto.

Para efectos de la localización dentro de la estructura organizacional se solicita la representación gráfica que muestre al puesto localizado en su división, departamento o sección.

- b) Descripción analítica.- Análisis de las funciones que se realizan en el puesto.

- c) Descripción genérica.- Definirlas.

- d) Requerimientos.- Experiencia, capacitación, responsabilidad (En la dirección de personas directamente relacionadas, indirectas y en trámites y procesos)---

y condiciones de trabajo (ambiente, tipo, riesgos, etc.).

e) Perfil.- Añadiendo a los renglones de edad, sexo, estado civil, etc. los rasgos físicos deseables y las características fisiológicas que se requieran.

f) El título del puesto.- El término con el que se conoce y determina. Todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra o a lo más, con unas cuantas.

Por lo expresado es evidente que los títulos deben revisarse cuidadosamente para evitar confusiones.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos recibe el nombre de analista. Obviamente se comprende que debe tener la capacidad de observación, mente analítica, corrección y claridad para expresarse.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador recibe el nombre de DESCRIPCION DE PUESTO.

La forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo implica una labor que se llama ESPECIFICACION DE PUESTO.

Esto es lo que se tratará en el capítulo siguiente.

II.- LA DESCRIPCION DEL PUESTO.-

Para llevar a cabo un adecuado análisis de puesto, es necesario contar con descripciones de puesto que contengan información debidamente recabada y organizada, para lo cual se ----

deberán realizar dichas descripciones.

La labor del analista es fotografiar el puesto en un momento dado, usando al empleado que lo ocupa como la mejor fuente de información acerca del puesto.

a) Puesto y cargo.-

Las palabras "Puesto" y "cargo" suelen emplearse indistintamente. Sin embargo hay diferencia entre ambos términos.

Cargo.- Se refiere a una misión o designación especial dentro de la estructura de la organización.

Puesto.- Alude a una ocupación que consiste en una serie de tareas agrupadas en una unidad de trabajo que pueden ser desempeñadas por una persona.

Cada empresa decidirá si quiere utilizar una definición especial de cargo y puesto o se utilizarán estos términos indistintamente. No obstante, es aconsejable normalizar su empleo reservando el término "puesto" para la ocupación que describe y "cargo" para la designación o misión asignada a una persona determinada.

b) Principios para la elaboración de una descripción de puesto.-

Es necesario recordar que una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto; que bosqueja la relación entre este puesto y otros en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución; y que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la -----

actualidad. Por lo tanto para cerciorarse de que la descripción refleja exactamente los deberes y las responsabilidades es conveniente cuestionarse lo siguiente:

1) ¿Cuál es el propósito general del puesto? De los objetivos de la Empresa, que parte le toca a este puesto.

2) ¿Cuáles son las tareas habituales del puesto?. Actividades diarias o permanentes.

3) ¿Cuáles son las tareas que se presentan a intervalos irregulares pero que son de carácter repetitivo? Actividades periódicas o eventuales que se ejecutan.

4) Ejemplos de tareas no repetitivas aclararán la descripción.

5) ¿De qué cargo o puesto se recibe supervisión, jefe inmediato o a quién reporta?

6) ¿Que responsabilidades están involucradas en los deberes expuestos? Con la principal meta: valuación, tipo de persona que se necesita para ocupar este puesto, etc.

C) Reglas básicas para la descripción:

1) Tratar de dar a la descripción un sentido lógico si es necesario en forma cronológica, frecuencia e importancia.

2) Buscar lo esencial de cada función.

3) Siempre que se pueda, usar términos cuantitativos y evitar vaguedades y/o generalizaciones.

4) Siempre que se pueda cuantificar el tiempo empleado en cada actividad, de preferencia porcentajes especificando si son frecuentes habituales, incidentales, etc. (diarios, semanales, etc.)

5) Empezar cada frase con un verbo activo y funcional, regularmente en infinitivo.

6) Afirmer categóricamente lo que se realice.

d) Función que cumplen las descripciones de puesto.-

1) Designan la ocupación que se describe de modo tal que resulta clara y reconocible para todos los empleados y

2) Son aceptados a la vez para los empleados y para los gerentes.

Como unidad organizacional permite individualizar el puesto y resulta útil para planear el uso de la obra, contratación de personal y otros fines organizacionales, enumerando deberes y responsabilidades del puesto.

e) Dos tipos de descripción de puesto.-

Existen dos tipos de descripción básicamente, la genérica y la específica.

Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o computación específica. Proporcionan la visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos ellos. Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos y hallar sus denominadores comunes. Debe ser breve.

Las formas genéricas se usan sobre todo para lo siguiente:

- 1) Formulación de programas de capacitación.
- 2) Designaciones
- 3) Planificación organizacional
- 4) Planificación de la mano de obra.

Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos dentro de las más pequeñas unidades organizacionales.

Las descripciones de puesto específicas sirven otros propósitos:

- 1) Análisis precisos de puestos.
- 2) Evaluación de puestos (Para la gestión de sueldos y salarios)
- 3) Formular organigramas
- 4) Formular sistemas y procedimientos.
- f) La especificación.-

Las especificaciones del puesto son los requisitos mínimos que deben satisfacer los candidatos al mismo para desempeñarlo eficientemente. Estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de "factores". Todos los que se usan, caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo (Para laborar sin tropiezos con aquellos de quienes dependa). En algunos casos el factor "esfuerzo" se sustituye por otro más amplio "Requisitos físicos y mentales" para comprender sexo, edad mínima y máxima, estatura -----

etc.

El número y las clases de los factores empleados depende de los objetivos a que se destine el análisis y la amplitud del personal analizado, pero siempre se debe recordar que se describe el puesto y no las aptitudes o conocimientos de las personas que lo ocupan en la actualidad.

Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, además de los requisitos normales.

Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente.

Pueden añadirse esquemas de las máquinas empleadas, si con esto se facilita la más clara inteligencia del trabajo y tiempo de la jornada. Conviene terminar la descripción con una fórmula de suficiente generalidad para que quede comprendida cualquier actividad propia de ese puesto, que pudiera escapar al analista.

Recuérdese que una descripción es buena si cualquiera que la lee tiene una idea clara y completa del puesto.

g) Levantamiento de datos para la recopilación de información.-

Los principales medios que se usan para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes:

- 1) Observación directa.
- 2) Informes del trabajador.

3) Informes de los supervisores inmediatos.

4) Cuestionarios.

La práctica más aconsejable es usar varios medios de recopilación al mismo tiempo; una base que sirve al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores es el cuestionario como ayuda inmejorable.

Los informes de los trabajadores son utilísimos para la descripción y los del supervisor para la especificación y certeza de la integridad y precisión de los elementos recogidos.

La observación da viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionados.

Regularmente primero se envía al titular un cuestionario y después se sigue con una entrevista si hay algunos puestos que no pudieran ser cubiertos por el cuestionario.

h) Presentación de las descripciones.-

La presentación ayuda a identificar las características críticas de una descripción de puesto e incluye básicamente:

1) Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia.

2) Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades.

3) Interacción y,

4) Preparada por, aprobada por y fecha.

i) Redacción de las descripciones.-

Al describir las "relaciones recíprocas" de un puesto, el redactor se asegura de evitar la superposición de responsabilidad entre dos o más descripciones.

El administrador del programa y los gerentes operativos se aseguran de que estas duplicaciones no existan al revisar los proyectos de descripción de puestos.

También son importantes las relaciones implícitas o presuntas en la sección de "relaciones recíprocas". La descripción de la relación recíproca depende de formulaciones clave de las secciones "síntesis del puesto" y "deberes y responsabilidades".

Existen muchas acciones recíprocas directas o sobre-entendidas en la mayoría de las organizaciones. La descripción de puesto entonces, debe incluir las más importantes para el desempeño del puesto y aclarar las relaciones recíprocas que en la actualidad sean inciertas o deban volver a definirse.

j) Clasificación de descripción por su forma escrita.-

Se les puede dividir en dos clases:

- 1) La descripción libre y,
- 2) La lista checable.

En la descripción libre como lo indica su nombre, el analista no tiene que sujetarse a un modelo determinado para consignar los hechos, teniendo la ventaja de que pueda adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto.

La lista checable consiste en una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar, dejándose en cada factor el espacio necesario para poner una marca, cuando lo incluye el puesto.

Lo más frecuente es combinar ambas, empleando la libre para la descripción de puesto y la lista checable para la especificación.

k) Conservación y revisión de la descripción.-

Es necesario anexar a cada descripción los apuntes tomados por el analista, puesto que pueden revelar el porqué se tomaron ciertos datos o aclarar otros.

Igualmente conviene que, al registrarse algunos cambios en las especificaciones, los datos anteriores se conserven para tener idea de los movimientos que sufre un puesto.

l) Descripción de puestos con objeto de valuación.-

Si nos enfocamos a uno de los objetivos de la descripción de puestos, la valuación, el tipo de formato va a ser arreglado para ello, por lo tanto sus factores y propósitos serán matizados hacia esa meta.

Veamos a modo de ejemplo los apuntes del Lic. J.L. Greenwell, quien escribe: "Ciertamente un adecuado conocimiento de la sintaxis gramatical es necesario para elaborar buenas descripciones de puestos.

La atención (debe ser) enfocada hacia el logro de un formato y estilo uniforme en la redacción del contenido del puesto.

Recuerde el propósito de la dirección.

Todos los aspectos significativos deben ser incluidos...
la descripción debe ser precisa, concisa y bien organizada...

El objetivo buscado en la redacción de la descripción es obtener los hechos más importantes del puesto y registrarlos... lo que se debe obtener es una descripción del contenido del puesto tal y como existe ahora, y no como debería o podría existir bajo otras circunstancias.

Los datos del encabezado...básicamente identifican al puesto, (finalidades) El objetivo aquí, es redactar, en unas cuantas operaciones, cuáles son los resultados finales que se esperan del puesto.

...Para poder entender más claramente el concepto FINALIDAD, es útil compararlo con el de MISION.

Por MISION se requiere dar a entender la relación del puesto con los objetivos de la empresa, es la función básica del puesto.

...Esto difiere de las FINALIDADES concretas de un puesto, que son los resultados finales de cada uno de los puestos en sí.

...De esta manera las FINALIDADES REPRESENTAN la relación de cada uno de los puestos con los objetivos de la Empresa.

(La aprobación debe hacerse) con objeto de que (se) revi se la descripción hecha.

...El hecho de fijar las finalidades de los puestos, tiene muchas utilizaciones entre ellas:

- 1) Formar la base para poder medir el desempeño en el puesto.
- 2) Para definir problemas.
- 3) Para relacionar actividades dependientes.

- 4) Para relacionar actividades interdependientes.
- 5) Para estructurar puestos.
- 6) Para estructurar la organización " (1)

Y según Hay y asociados:

"...(Hay)cinco componentes básicos:

Encabezado...sirve para identificar el puesto descrito...
Propósito general...es un enunciado específico del resultado final esperado de ese trabajo...Dimensiones del puesto...
es una lista memorizada de datos cuantitativos del trabajo,
que dá al lector una visión de la operación...cuando sea posible, la dimensión deberá indicar el resultado esperado, cuantificado en pesos (\$) y el número de personas a las que supervisa)...Naturaleza y alcances...representa el corazón de la descripción de puestos...dirá al lector de qué trata el puesto, como encaja en el esquema total de la compañía, qué clase de subordinados se involucran y qué es lo que hace, cuáles son sus interrelaciones, etc.

La sección de Naturaleza y alcances deberá formularse para mostrar los aspectos significativos de los siguientes factores del puesto:

- 1) La posición del puesto dentro del marco estructural de la organización.
- 2) Organización de los subordinados y composición del staff soporte.

(1) GREENWELL, S.L. "Manual para la elaboración de descripción de puestos" pp.3-10, 13 y 20.

- 3) Factores ambientales del puesto.
- 4) Naturaleza de los conocimientos técnicos, gerenciales y de relaciones humanas requeridas por el puesto.
- 5) Naturaleza de la solución de problemas.
- 6) Libertad para actuar.

Principales finalidades. . . son afirmaciones de los resultados finales importantes (elementos)

- 1) Organización.
- 2) Planeación estratégica.
- 3) Planeación táctica, ejecución y dirección del logro de objetivos y;
- 4) Revisión y control "(2)

(2) HAY Y ASOCIADOS "Taller de análisis y descripción de --- puesto", pp.9-20.

El cuestionario básico que se usó para definir los siguientes dos capítulos se presenta a continuación; debe observarse que este cuestionario fue únicamente una guía general para la idea que se trataba de probar (Hipótesis).

Hipótesis.- No hay una uniformidad en los sistemas de análisis y descripción de puestos en los Bancos mexicanos.

Para lo que se probaron varios puntos básicos en los Bancos Parastatales y el sector Privado, puntos que se aclaran a continuación del cuestionario.

CUESTIONARIO

Banco _____ Fecha _____

Analista _____ (UAM)

"Buenos días, soy estudiante de la UAM, dentro de la carrera de Administración Financiera, y estoy haciendo una encuesta interbancaria para saber si la técnica del análisis y descripción de puestos, dentro de lo que es la administración de los recursos humanos, se utiliza actualmente en nuestras Instituciones, para ello necesito me responda a unas cuantas preguntas al respecto, obteniendo solamente unos quince minutos de su valioso tiempo.

1) Básicamente usted utiliza esta técnica en su Banco?

SI_____
NO

2) ¿Cuál es el objetivo (u objetivos) que busca con el análisis y la descripción de puestos en su Institución?

Selección y posteriormente contratación de personal _____
 Para programas de capacitación _____
 Como base para calificación de méritos _____
 Para valuar los puestos _____
 Para integrar manuales de organización _____
 Para fines de planeación y presupuesto de mano de obra _____
 Para integrar sistemas de higiene y seguridad industrial _____

Para posibles sistemas de incentivos _____
Para determinar montos de fianzas y seguros _____
Para mejor supervisión de recursos humanos _____
Para futuras auditorías administrativas _____
Para estar con la Ley _____
Para seguir la costumbre de los otros Bancos _____
Otros (especifique) _____

3) Si esos son los objetivos (el objetivo) que busca, qué factores principales analiza? _____

4) Su tipo de descripciones de puesto entonces, cómo las divide, a grandes razgos (por tema) _____

5) ¿Qué metodología utiliza?:

- a) Entrevista con el ocupante _____
- b) Entrevista con los jefes inmediatos _____
- c) Escrita por el ocupante _____
- d) Escrita por el jefe inmediato _____
- e) Observación directa _____
- f) Propio conocimiento sobre el puesto _____
- g) Otros (especifique) _____

6) ¿Cada cuando revisa sus descripciones de puesto?

7) Para finalizar, a su criterio, ¿qué tan importante es el análisis y descripción de puestos, dentro de las Instituciones Bancarias Mexicanas? _____

"Agradezco su tiempo en esta pequeña entrevista para la encuesta llevada a cabo".

III.- El análisis y descripción de puestos en el sector parastatal.-

Los resultados de la encuesta mostraron que el 70 % de los Bancos Parastatales utilizan la técnica del análisis y descripción de puestos.

a) Objetivos.- Se encontró que alrededor del 65% de los Bancos Parastatales basan sus objetivos en tres grandes puntos interrelacionados entre sí, que son:

-Como base para integrar programas de capacitación de personal.

-Como base para evaluar los puestos, o sea, en el área de sueldos y salarios y

-Para integrar manuales de organización de la Institución.

b) Factores principales que se analizan.-

Se encontró que básicamente los Bancos del Sector Parastatal utilizan el sistema "Hay" que se enfoca prácticamente a la valuación de puestos (Este sistema de Hay y asociados se imparte en cursos de entrenamiento al personal que estará encargado de elaborar las descripciones, esta misma compañía supervisa el trabajo, tiene formatos exclusivos para las descripciones, y al final son ellos quienes junto con personal idóneo de la Institución, donde imparten sus cursos, forman un comité para valuar los puestos).

c) Tipo de descripciones.-

Puesto que se utiliza el método Hay, el tipo de descripciones se compone de 5 componentes básicos: Encabezado, propósito general, dimensiones del puesto, naturaleza y alcances y finalidades.

d) Metodología.

Los Bancos del sector parastatal se basan en la entrevista directa con el ocupante del puesto para obtener la información (aunque existen otros métodos, este fue el que más dijeron utilizar).

La revisión de las descripciones de puestos no está sistematizada, se actualizan, cuando se necesita solamente.

Y por lo que atañe a las opiniones sobre la importancia de esta técnica, todos apuntaron que es la base para valorar los puestos (aunque hubo otras opiniones de las áreas para lo que es importante la descripción de puestos y fueron tales como: para contratación del personal, control del mismo, etc.)

IV.- El análisis y descripción de puestos en la iniciativa privada.-

Para conocer si realmente los Bancos del sector privado utilizan la técnica del análisis y descripción de puestos se utilizó una prueba estadística no paramétrica llamada binomial y observar los resultados.

Se tomaron como muestra seis bancos, 5 dijeron que sí y uno que no utiliza la técnica. Por lo que se trató de probar que más del 65% efectivamente la utilizan.

Prueba:

$H_0: p \leq .65$ vs $H_a: p > .65$

Se rechaza H_0 si $T \geq K_n$ donde $P(T \geq C_n) = \alpha$

Éxitos: No. de Bancos que si utilizan la técnica = 5

Fracasos: " " " " no " " " = 1

Rechazo H_0 si $5 \geq K_n$

$$P(T \geq K_n) = \alpha$$

$$1 - P(T < K_n) = \alpha$$

$$P(T \leq K_n) = 1 - \alpha$$

$$P(T \leq K_n - 1) = 1 - \alpha$$

$$\alpha = .0754, .9246 \quad (1 - \alpha) \quad K = 5$$

$$K_n - 1 = 5$$

$$K_n = 5 + 1 = 6$$

$$T \geq K_n - 1?$$

$$6 \geq 6?$$

Si.

Los datos mostraron que efectivamente más del 65% de los Bancos privados utilizan la técnica del análisis y descripción de puestos dentro de su sistema de administración de personal. Esto se probó a un nivel de significancia de .0754 (un nivel de error de un 7 1/2% solamente).

a) Objetivos.-

El 67% contestaron que utilizan la técnica como base para valorar los puestos (17% el sistema Hay) y para integrar manuales de organización.

El 34% contestaron que la utilizan para selección y posteriormente contratación de personal.

b) Factores principales que se analizan.-

Experiencia, estudios previos, funciones a realizar, responsabilidad y relaciones del puesto.

c) Tipo de descripciones.-

Básicamente: Encabezado o identificación, objetivo principal o propósito, dimensiones, otros (desde funciones y políticas hasta organigrama identificador del área del puesto específico que se trate).

d) Metodología.-

Todos utilizan la entrevista con el ocupante y con el jefe inmediato o ambos cuando se necesita la autorización y aceptación de la descripción.

La revisión de las descripciones se hace cada vez que se considere necesario por los jefes del área donde se hace el estudio.

La importancia que le dan a la técnica es que "es básica para determinar el valor relativo que le corresponde a cada puesto de acuerdo a sus funciones y responsabilidades en comparación a los demás puestos, de ahí se deriva una sana administración de sueldos y salarios para definir una equidad interna en la Institución y fuera de ella".

También es importante, se dijo, en el reclutamiento y selección de personal, pues se obtiene un adecuado perfil del puesto.

V.- Nuevo enfoque del análisis y descripción de puestos.-

1) Se trató de que con un tipo de descripción se tenga la base, no sólo para valorar el puesto sino para muchos otros objetivos que ya se mencionaron anteriormente, para lo que se puede utilizar.

Se trató entonces de desarrollar el tipo de descripción que cumpla con, si no todos, la mayor parte de los objetivos.

A continuación se muestra el tipo de descripción "modelo" que reúne las cualidades para llegar a un análisis concreto en donde se trató de reunir las variables a analizar en un puesto dado, en una Institución de Crédito mexicana.

Fecha _____

Nombre del puesto _____ Otra denominación _____

No. de plazas _____ Horario _____

Ubicación _____

Analista _____ Autorizaciones _____

IDENTIFICACION:

Puesto al que reporta _____

Puestos bajo su mando:

() Sólo es responsable de su propio trabajo

() Es responsable del trabajo de:

	<u>No.</u>	<u>Nombre del puesto</u>
Subordinados directos	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
Subordinados indirectos	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividad diaria o permanente	Tiempo [%] aprox.	No. de hrs. labor.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Actividades periódicas

Tiempo aproximado (%)

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Actividades eventuales

Tiempo aproximado (%)

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

REQUISIENTOS:

1) Escolaridad y conocimientos:

- Secundaria Preparatoria
 Comercio (conocimientos sobre _____)
 Profesional (Conocimientos sobre _____)
 Otros estudios _____

2) Experiencia requerida:

En los puestos de :	Interna	Externa	Tiempo
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

REQUISITOS BASICOS:

- Edad Disponibilidad para viajar
 Otros _____

REQUISITOS FISICOS:

- Coordinación de ojos y dedos Agudeza visual
 Trabajar rápido Agudeza auditiva
 Agudeza táctil Otros

PERSONALIDAD REQUERIDA

Normal Superior al normal

- | | | |
|--|-------|-------|
| <input type="checkbox"/> Atención | _____ | _____ |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de análisis | _____ | _____ |
| <input type="checkbox"/> Concentración | _____ | _____ |

	Normal	Superior al normal
() Capacidad intelectual	_____	_____
() Imaginación-Inventiva	_____	_____
() Juicio	_____	_____
() Memoria	_____	_____
() Percepción objetiva	_____	_____
() Otros _____	_____	_____
CUALIDADES:		
() Capacidad de dirigir	_____	_____
() Cortesía	_____	_____
() Dinamismo	_____	_____
() Firmeza	_____	_____
() Flexibilidad	_____	_____
() Paciencia	_____	_____
() Discreción	_____	_____
() Responsabilidad	_____	_____
() Tacto	_____	_____
() Tenacidad	_____	_____
() Otras _____	_____	_____
() DEL CONOCIMIENTO DEL EQUIPO QUE MANEJARA:		

DEL CONOCIMIENTO DE REGISTROS QUE MANEJARA:

Tipo de registro	Contenido gral.	No. ó nombre	Actividades que realizará.
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

DEL CONOCIMIENTO DE FORMATOS QUE MANEJARA:

Tipo de formato	No. o nombre	Distribución	Actividades que realizará
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

DEL CONOCIMIENTO DE ARCHIVOS QUE UTILIZARA:

Tipo de archivo	No. ó nombre	Actividad que realizará
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

DEL CONOCIMIENTO DE LOS LISTADOS QUE MANEJARA:

Tipo de listado	Contenido gral.	No. ó nombre	Actividades que realizará
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

CONDICIONES DE TRABAJO:

 Exterior Interior

Sitio:

 Escritorio Mostrador Máquina Ventanilla Restirador Otro _____

Ambiente:

 Limpio Ordenado Ruidoso Sujeto a riesgos

Iluminación:

 Artificial Natural Variable

Posición durante el trabajo:

 Caminando Parado Sentado

Esfuerzo físico:

 Levantar Trasladar Otro _____

COMPLEJIDAD:

Forma de dar instrucciones:

 Con demostraciones Con planos por escrito Por teléfono Verbales Otras _____

En manejo de fondos (Riesgo de R=Robo, Pérdida=P ó Falsificación =F):

	Alto	Bajo
() Dinero	_____	_____
() Títulos de crédito	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
() Otros valores	_____	_____
_____	_____	_____

En bienes (Riesgo de robo=R, Pérdida=P ó Descompostura=D):

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Daño que podría causar alguno de los factores mencionados:

Impresión del estudio:

a) Objetivos.-

Los objetivos que se buscan entonces con este nuevo tipo - de descripción de puesto son abarcar los mayores posibles, si no todos, los necesarios para una buena administración de recursos humanos.

b) Factores principales que se utilizan.-

- El encabezado de identificación
- Línea de autoridad superior e inferior
- Objetivo general del puesto
- Actividades
- Requerimientos de escolaridad; básicos; físicos; de personalidad; y cualidades.
- Experiencia en el equipo que manejará
- Tipo de registros, formatos, archivos y listados que manejará
- Condiciones de trabajo
- Relaciones y contactos (internos y externos)
- Responsabilidades

c) Este tipo de descripción, es en forma general dirigida a varios objetivos como son:

- Selección y posteriormente contratación de personal
- Para integrar programas de capacitación
- Como base para calificación de méritos
- Para valuar los puestos
- Para integrar manuales de organización
- Para fines de planeación y presupuesto de mano de obra
- Para integrar sistemas de higiene y seguridad Bancaria
- Para posibles sistemas de incentivos
- Para determinar montos de fianzas y seguros

- Para supervisar mejor a los recursos humanos
- Para futuras auditorías administrativas y
- Cualquier otro objetivo de control de personal que se nece
site.

d) Metodología:

La forma de prepararla básicamente se hace en 2 formas:

i) Si ya existe el puesto.-

Se entrevista directamente al ocupante del puesto sobre to
do lo que haya que saber del puesto (y no de él); más la ob-
servación directa y la opinión del coordinador del proyecto.
Una vez hecho esto, se necesita autorizar por el Jefe inmedia
to que regularmente "amplía" o "aclara" dudas" en la descrip-
ción.

ii) Si es puesto de nueva creación.-

Se elabora la descripción con observación directa del área,
ayuda del coordinador del proyecto y del jefe inmediato para
determinar funciones básicas, contactos, etc.

Por ser puesto de nueva creación es difícil saber las di-
mensiones (en \$ y N° de documentos) que manejará el ocupante,
ésto se estima nada más, pues el N° de listados o documentos
que maneje será solo una idea de lo que llevará el puesto.

↳) Comparación de la propuesta con lo analizado en los ca-
pítulos III y IV. diferencias principales.

Tanto las empresas paraestatales como la iniciativa priva
da usan la técnica del análisis y descripción de puestos para
objetivos como valuación, capacitación y para integrar manua-
les de organización.

La nueva propuesta va más allá de solo 2 ó 3 objetivos; se
busca subsane todos los posibles.

En cuanto a los factores que se buscan, también la nueva
descripción trata de juntar los que sean necesarios para cata
logar el tipo de puesto y así colocar a la persona idónea pa-

ra ocuparlo.

En la parte de metodología, el nuevo sistema trata de grabar todo lo que sea objetivo, buscándolo directamente con el Jefe inmediato y el coordinador del proyecto de levantamiento de información para la técnica solo en el caso, que ya existe el puesto, entonces, se podrá preguntar directamente al ocupante sobre lo relativo al puesto (recuerdese, no al ocupante y su experiencia, habilidades, estudios, etc.).

CONCLUSIONES

El análisis y la descripción de puestos es una parte muy importante en la administración de los recursos humanos y la administración general de las empresas actuales en nuestro medio.

Esta investigación en especial trató de esclarecer los factores que se deben analizar en las Instituciones de Crédito Mexicanas, revisando el tipo de descripciones de puestos en los sectores paraestatal y privado, para al final proponer una forma de reunir los datos suficientes y tener por escrito, el puesto de que se trate, las cualidades que debe reunir quien lo deba cubrir, el entorno global del puesto, etc.

Como ya se dijo, el análisis y la descripción de los puestos debe forzosamente estar preparado para la empresa que se trate, la propuesta dada está hecha especialmente para una Institución de Crédito. Los objetivos que busca son, como se dijo, la selección y el reclutamiento del personal, como ayuda para programas de capacitación y desarrollo, calificación de méritos, la valuación del puesto, integrador de manuales de organización, estudios de seguridad industrial, para determinación de fianzas y seguros, etc. Todo esto se puede observar en la descripción propuesta (identificación, actividades, requerimientos, equipo y registros que utilizarán, etc.).

En México se tiene una aplicación, hasta cierto punto restringida por, quizás, la falta de conocimiento de objetivos para los que se pueda utilizar el análisis y la descripción de puestos, pues con esta útil herramienta se podrían acortar y facilitar tantas operaciones que a diario toman tanto tiempo de los especialistas en el campo de la administración general, de personal, de organización y métodos, etc.

La investigación pues no trató de forzar al lector la credibilidad en el asunto, es simplemente una exposición del por qué la técnica puede ser usada en nuestro ambiente con resul-

tados prácticos de ahorro de tiempo, costo y esfuerzo para los profesionistas mexicanos relacionados con el área de recursos humanos en las Instituciones de Crédito,

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, FERNANDO. "Introducción a la Técnica de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento" Edit Trillas, México, 1980, 251 pp.
- TRUEBA URBINA, ALBERTO y TRUEBA BARRERA JORGE. "Ley Federal del trabajo, 1970. Reforma procesal de 1980" Editorial Porrúa, S. A., México, 1980, 939 pp.
- TECLA JIMENEZ, ALFREDO y GARZA RAMOS, ALBERTO "Teoría, Métodos y Técnicas en la investigación social" Ediciones Taller Abierto, México, D. F., 1980, 162 pp.
- ANDION GAMBOA, MAURICIO y otros. "Guía de la investigación científica" UAMX, México, D. F., 107 pp.
- HAY y ASOCIADOS. "Taller de análisis y descripción de puestos" México, D. F., 88 pp.
- REYES PONCE, AGUSTIN. "El análisis de puesto". Editorial LIMUSA. México, D. F., 1980, 96 pp.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas, México, 1979, 525 pp.
- GRAWITZ, MADELEINE. "Métodos y Técnicas de la Ciencias Sociales" 2 Tomos, Editorial Hispano Europea, Barcelona, España 950 pp.
- Otros tipos de descripción de puestos (Empresas: IMSS, Sealed Power de México, etc.).

INDICE

	pp.
Introducción	3
Cap. I.- El análisis de puestos	5
a) La Técnica	5
b) Importancia	5
c) Definiciones básicas	6
d) Necesidades que debe cubrir el análisis de puestos	7
e) El objetivo del análisis de puesto	11
f) El análisis de puestos para efectos de valuación	12
g) Análisis de puestos en las organizaciones mexicanas	13
h) Partes Componentes del análisis	14
Cap.II.- La descripción del puesto	15
a) Puesto y cargo	16
b) Principios para la elaboración de una descripción de puesto	16
c) Reglas básicas para la descripción	17
d) Función que cumplen las descripciones de puesto	18
e) Dos tipos de descripción de puesto	18
f) La especificación "El perfil del puesto"	19
g) Levantamiento de datos para la recopila- ción de información	20
h) Presentación de las descripciones	21

i)	Redacción de las descripciones	21
j)	Clasificación de descripción por su forma escrita	22
k)	Conservación de revisión de la descripción	23
l)	Descripción de puestos con objeto de valuación	23
	(Cuestionario que se utilizó para la encuesta interbancaria, sector paraestatal y privado)	28
Cap. III.-	El análisis y descripción de puestos en el sector paraestatal	31
a)	Objetivos	31
b)	Factores principales que se analizan	31
c)	Tipo de descripciones	31
d)	Metodología	32
Ca. IV.-	El análisis y descripción de puestos en la iniciativa privada	32
a)	Objetivos	33
b)	Factores principales que se analizan	33
c)	Tipo de descripción	33
d)	Metodología	34
Cap. V.-	Nuevo enfoque del análisis y descripción de puestos	34
	(Descripción de puesto propuesta)	35
a)	Objetivos	43
b)	Factores principales que se utilizan	43
c)	Tipo de descripciones	43

070626

d) Metodología	44
e) Comparación de la propuesta con lo analizado en los capítulos III y IV. Diferencias Principales	44
Conclusiones	46
Bibliografía	48
Indice	49