

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE AGRONOMIA



"ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS DE TRABAJO"

SEMINARIO
(OPCION II-A)

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS

PRESENTA

CARLOS PASCOE PONCE

MARIN, N. E.

JUNIO DE 1994

T

HF554

.5

.J62

P3

C.1



1080072004

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE AGRONOMIA



"ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS DE TRABAJO"

SEMINARIO
(OPCION II-A)

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS

PRESENTA

CARLOS PASCOE PONCE

MARIN, N. L.

JUNIO DE 1994

BIBLIOTECA Agronomía U.A.N.L.

5331

11710 2

T
HF5544
S
162
P3



(72004)



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON.

FACULTAD DE AGRONOMIA.

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS.

"ANALISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO"

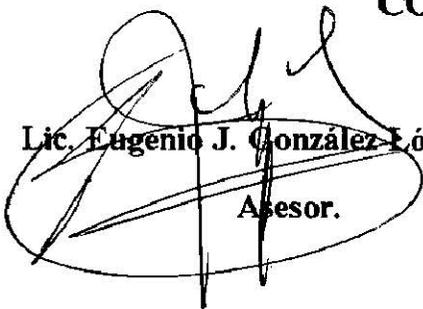
SEMINARIO.

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS.**

PRESENTA.

CARLOS PASCOE PONCE.

COMISION REVISORA.


Lic. Eugenio J. González-López

Asesor.

Ing. Romulo flores de la Peña


Secretario.


Ing. Angel A. Fanduiz Peralta.

Vocal.

AGRADECIMIENTOS.

Doy gracias a Dios

por su filosofía que me ha permitido culminar de una u otra manera esta etapa de mi vida.

Agradezco a mis padres:

Carlos Javier Pascoe Patiño & Ana Maria Ponce de Pascoe.
por todo su gran apoyo y confianza durante mi formación académica.
Gracias por poder contar siempre con ustedes.

A mis hermanos:

Mary Carmen , Ana Elizabeth , Javier y Erick.
por su gran cariño.

A ti Blanca Esther Malerva S.:

por apoyarme incondicionalmente durante mi carrera.

A mis tíos :

por su interés en mis estudios.

A mis grandes amigos:

por compartir momentos inolvidables durante mi estancia aquí...

Al Lic. Eugenio

por su acertada asesoría.

Al Lic. Javier Martínez Soto:

por su colaboración en la realización de este seminario.

ÍNDICE

I.INTRODUCCIÓN.....	1
II. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	2
III. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	3
IV. NECESIDAD LEGAL, SOCIAL, Y DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	3
V. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	5
VI. APLICACIÓN Y UTILIZACIÓN	7
VII. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	8
7.1 REGLAS APLICABLES A LA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	8
7.2 SU IMPORTANCIA EN EL RECLUTAMIENTO.....	9
VIII. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE PUESTOS.....	11
IX. PLANIFICACIÓN DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	12
9.1 APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	12
9.2 CONSULTORES O PERSONAL DE LA EMPRESA?.....	12
X. IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DE TAREAS.....	13
10.1 DESCRIPCIONES DE TAREA.....	14
10.2 SELECCIÓN DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	17
10.3 PREPARACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DE TAREAS.....	23
10.4 EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE TAREAS.....	26
10.5 IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE TAREAS.....	27
10.6 MANTENIMIENTO DEL PROGRAMA.....	29
XI. CONCLUSIONES.....	30
BIBLIOGRAFÍA.....	31

I INTRODUCCION.

El objetivo de este trabajo es el de dar a conocer la relevante importancia que tiene el análisis y evaluación de puestos , ya que estos constituyen un vinculo entre los individuos y la organización. Las diversas actividades dentro de la empresa no solo tienden a acondicionar la naturaleza de los puestos individuales si no que también hacen explícita la conducta y las características que se requieren de los trabajadores. Son aspectos importantes de el proceso de especialización de tareas y componentes de otros procesos de personal vitales.

La planeación en la estructura de la organización va a repercutir en el éxito o fracaso de la organización , por lo tanto se tiene que hacer una investigación exhaustiva de necesidades , competencia y factibilidad para planear la estructura de la organización con el propósito de dividir las tareas a desempeñarse en unidades eficientes y eficaces integradas apropiadamente, manteniendo una cierta flexibilidad en el análisis y evaluación de puestos que permita adaptarse a cambios provocados por diversos factores tanto internos como externos y al enriquecimiento del puesto para enfrentar nuevos retos.

II Conceptos fundamentales del Análisis de Puestos.

Análisis de puestos: El análisis de puestos es la investigación sistemática de un puesto con la finalidad de identificar sus características esenciales y para traducir estas características por escrito en forma de una descripción de puestos.

Descripción de puestos: La descripción de puestos o descripción de funciones, por lo regular son resúmenes de una o dos paginas de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto, y constituyen parte de las expectativas del papel relativo a ese puesto. La descripción de puestos usualmente tiene una etiqueta denominada " Título del puesto ". Lo podríamos definir como El conjunto de responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

III Importancia del análisis de puestos en la organización.

El análisis de puestos tiene varios usos importantes dentro de la organización, uno de los cuales surge de su desarrollo. Las categorías de información que se obtienen del análisis de puestos puede incluir que actividades se desempeñan, y como, cuando, y porque se utilizan maquinas, herramientas o equipos, que interacciones con otros se requieren, las condiciones físicas y sociales de trabajo, y la capacidad, capacitación y destreza que se requieren en el puesto. Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa puesto 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.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones y, de ahí diferenciaciones. Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupe.

IV Necesidad legal, social, de eficiencia y productividad del análisis de puestos.

Necesidad legal.- La ley federal del trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tener por escrito "el servicio o servicios que

deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Asimismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Las tres disposiciones señaladas requieren que se estipulen con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de bases para regular entre contratante y contratado.

A pesar de esto, es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose más bien de aspectos que regulen la relación, olvidando la esencia de esta; es decir, se atiende a posibles causas de conflicto, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.

Necesidad social.-El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto le agregamos que las 8 horas diarias que destina a ello constituyen un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc. y que por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva.

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

Necesidades de eficiencia y productividad.- La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. Como antes se menciona, la existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan.

V Metodología del análisis de puestos.

A fin de llevar acabo el análisis, se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de recursos humanos, y técnicos de que se disponga. A continuación se presentan algunos de los pasos que se podrían seguir para este efecto.

Fijación de los objetivos.

Amplitud, enfoque, cobertura, etc. ya que dependiendo de los objetivos que se pretenda se podrá diseñar el análisis y en general toda la acción.

Establecimiento de un programa de acción

puede incluir la elaboración de una ruta crítica.

Fijación del presupuesto respectivo

Determinación del método a utilizar. Por lo que se refiere a la recopilación de la información, esta se puede captar mediante diferentes formas.

Observación:

a) Introspección del trabajo. Este análisis lo hace el interesado, escribe un informe y lo presenta, para revisión, a su superior inmediato.

b) Observación natural. El analista observa a la persona en la forma en que ésta realiza las actividades del puesto. No lleva registro alguno, ni efectúa anotaciones. Escribe después un informe. Tiene la desventaja de requerir mucho tiempo y ser muy subjetiva.

c) Observación controlada (método más riguroso de apreciación utilizando incluso mediciones). El analista lleva registro cuidadosos. Es más objetiva que la anterior, pero tiene la desventaja de requerir, al igual que aquella, mucho más tiempo. Algunas labores corren el riesgo de no ser observadas: por ejemplo un reporte que solo se prepare una vez al mes.

Cuestionarios:

a) De respuestas abiertas (no existen directrices para las respuestas). El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras. Tiene la desventaja de depender de la facilidad de expresión de quien ocupa el puesto. Difícil es aplicar con personal que cuenta con escasos estudios formales.

b) De elección forzosa (se ofrecen al entrevistado varias alternativas para su elección, cuando estas son pocas y fáciles de establecer. Por ejemplo: En este puesto, uno pasa aproximadamente el 75% del tiempo: sentado__ caminando__ de pie, pero sin caminar__ sentándose y levantándose constantemente__

Entrevista:

Libre

No existe orden establecido ni directriz, se caracteriza por su espontaneidad.

Dirigida

Se eligen temas de antemano y sobre ellos se encauza la entrevista, no tiene la falta de directrices de la anterior.

Estandarizada

Normalmente se efectúa con base a un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para efectos de posteriores comparaciones.

VI. Aplicación y utilización.

Como se ha mencionado en diferentes puntos anteriores, las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, de las que señalaremos algunas:

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.

- h) Para fines contables y presupuestales.
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- l) Para efectos de planeación de recursos humanos. (Incluyendo la elaboración de análisis proyectados a futuro).
- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- ñ) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- o) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

VII Descripción de puestos.

7.1 Reglas aplicables a la elaboración de descripción de puestos.

- a) Trate de dar a la descripción un sentido lógico. Utilice para ello, según lo juzgue conveniente, criterios de importancia, de frecuencia o bien los correspondientes a un proceso administrativo.
- b) Busque lo esencial de cada función o tema, evitando caer en detalles innecesarios.
- c) Siempre que pueda, emplee términos cuantitativos y evite vaguedades. En vez de decir "maneja sumas elevadas" diga : "maneja efectivo por un valor de \$ 65 000."
- d) Siempre que pueda, cuantifique el tiempo empleado en cada actividad, diga : "recibe aproximadamente 10 pacientes entre las 8 de la mañana y las 12 del día" en lugar de "Recibe pacientes por la mañana."

e) Empiece cada frase con un verbo activo y funcional como "supervisa", "dicta", "anota", etcétera.

7.2 Su importancia en el reclutamiento.

Las descripciones de puestos tienen varios usos importantes, uno de los cuales surge de su desarrollo. Un uso de la descripción de puestos está en el desarrollo de especificaciones, esto es, un resumen de las cualidades del trabajador necesarias para el puesto. Estas especificaciones, a su vez, son útiles en la planeación del reclutamiento, en el reclutamiento y en la contratación de personas con las capacidades apropiadas. Quienes planean pueden hacerlo más inteligentemente si conocen las obligaciones básicas del puesto, así como también las cualidades que se requiera tenga el trabajador, y los reclutadores pueden ser mas eficientes al reclutar si son capaces de describir los puestos a los solicitantes. Las descripciones de puestos también se pueden utilizar para orientar a los nuevos empleados en sus responsabilidades y obligaciones básicas. Sin embargo, las descripciones de puestos pueden no incluir todas las responsabilidades detalladas del puesto, de manera que el empleado y el supervisor deben comprender con claridad las obligaciones no incluidas en este documento. Además las descripciones de puestos no incluyen políticas y procedimientos a seguir, y pueden no incluir muchos de los matices del puesto, los cuales pueden variar con cada interesado. A continuación se muestra un ejemplo.

Descripción del puesto.

Titulo del puesto : Asistente investigador	Sucursal:
No. del puesto : 3135-1	División : Investigación económica
Grado de salarios : 9	Departamento :
Fecha:	Sección :

Obligaciones del puesto

Compila	Datos industriales y económicos al: obtener estadísticas actuales y comparativas relacionadas con tendencias en producción, comercio, empleo, etc. de periódicos, publicaciones periódicas, publicaciones de organismos gubernamentales, asociaciones comerciales y otras fuentes estandar.
Prepara	Las breves notas semanarias de negocios al recopilar y acomodar datos y escribir una copia original para proporcionar una compilación de noticias regionales y nacionales de negocios para el personal del banco, funcionarios y clientes.

Requisitos del puesto

Educación.	Un amplio conocimiento de trabajo técnico aplicable a obligaciones tales como teoría de los negocios y economía, y una comprensión y aplicación de los métodos estadísticos. Equivalente a una licenciatura en economía o administración de empresas.
Experiencia.	El puesto requiere experiencia práctica en análisis y métodos estadísticos y un periodo para adquirir conocimiento de diversas fuentes de información. Tiempo: entre seis meses y un año.
Recursos - estadis	El puesto requiere juicio e iniciativa para determinar las fuentes de información y juicio al seleccionar datos importantes y aplicación de fórmulas estadísticas para desarrollar resultados informativos. Con supervisión general.
Responsabilidad	Se requiere considerable cuidado por que la mayor parte de los errores - es difícil localizarlos. Se debe preparar el trabajo con prontitud y se deben satisfacer las fechas de entrega.
Contactos información	Contactos rutinarios con el personal y frecuentes contactos con el público mediante el teléfono, y ocasionalmente, en persona para requerir información. Se requiere cortesía y tacto.

(continuación)

Supervisión No supervisa.

Esfuerzo mental Requiere considerable cuidado y atención debido a la concentración necesaria para la selección, el desarrollo y análisis de información económica.

Esfuerzo físico Posición media de oficina. El puesto requiere uso frecuente de calculadora y máquina de sumar . También requiere seguidas consultas a la biblioteca del departamento y viajes ocasionales a bibliotecas públicas y a otras oficinas para obtener información.

Condiciones de trabajo Condiciones estandar de oficina.

Descripción de puestos en un banco grande.

En esta forma la descripción de puestos se convierte en un vehículo para el cambio organizacional y su mejoramiento.

VIII. Concepto de evaluación de puestos.

La evaluación de puestos consiste en el proceso de determinar el valor relativo de los diversos puestos dentro de la organización, de tal manera que se puedan pagar salarios diferenciales a puestos de diferente valor. En la evaluación de puestos se supone que: a) Es lógico pagar mas para puestos que contribuyen mas al logro de las metas organizacionales, b) Las personas se sienten más justamente tratadas si los sueldos se basan en el valor relativo de los puestos, c) Las metas de la empresa se promueven manteniendo una estructura de puestos basada en el valor relativo de estos.

IX. Planificación de un programa de evaluación de puestos de trabajo.

9.1 Apoyo de la alta dirección.

Ningún programa de evaluación de tareas, por bien planeado, desarrollado e implantado que este, no tendrá éxito si no goza del apoyo y participación activos de la alta dirección. Una aprobación de "sello de goma" no basta. La dirección ha de comprender el objeto de la evaluación de tareas y como funciona. La evaluación de tareas -hasta la más simple- exige también el adiestramiento y participación de la dirección operativa.

9.2 Consultores o personal de la empresa.

¿ Quien realizara el trabajo ? Hay tres posibilidades:

1.- Contratar una firma de consultores de dirección con un equipo en evaluación de tareas para que realice todo el programa.

2.- Asignar el trabajo a un empleado calificado y darle un adiestramiento especial o contratar a un experto y calificado evaluador de tareas, como empleado a tiempo total, para que maneje y mantenga el programa.

3.- Contratar una firma de consultores de dirección para que supervise y dirija al personal de la empresa en el desarrollo e implantación del programa.

Probablemente, el método más fácil, pero más caro es el primero. Los consultores del exterior serán imparciales, Terminarán la tarea en un plazo dado y proporcionarán un plan técnicamente correcto. También tienen algunas desventajas. El personal de la empresa obtiene poca o ninguna formación en evaluación de tareas y no se siente responsable de éxito o

fracaso del programa. El mantenimiento del programa es difícil sin personal con experiencia.

Cuando los empleados de la empresa se encargan del programa, forman parte del proyecto y lo apoyan. El personal recibe adiestramiento y experiencia y puede explicarlo de primera mano. Las desventajas son que tras un interés e impulso inicial, el programa tiende a empantanarse al entrar en los detalles. Otros trabajos serán considerados más importantes, y el programa es fácil que se descarríe. Además son de esperarse los problemas en las fases técnicas del trabajo si no se tiene experiencia previa en evaluación de tareas. Para que la evaluación de tareas se realice satisfactoriamente, hace falta competencia profesional y una profunda comprensión de sus principios y técnicas.

El tercer método usa un consultor para supervisar y dirigir el programa utilizando el personal de la empresa. Este método tiende a combinar los puntos ventajosos de los otros dos, eliminando la mayor parte de las desventajas.

X. Implantación de un plan de evaluación de tareas.

Hay cinco etapas necesarias para desarrollar, implantar y mantener un programa de evaluación de tareas.

10.1 .- Preparar las descripciones de tarea. Un buen conocimiento de cada tarea es necesario para su apropiada evaluación.

10.2 .- Seleccionar y preparar un plan y un manual de evaluación de tareas. Selección de las características o factores importantes, determinar el valor de estos factores e instrucciones escritas para la evaluación.

10.3 .- Evaluar y clasificar las tareas. Aplicar equitativamente el manual y agrupar las tareas en clases para pago de jornales.

10.4 .- Implantar el plan de evaluación de tareas. Explicarlo a los empleados y ponerlo en marcha.

10.5 .- Mantener el programa. La evaluación de tareas no puede continuar sin ponerse al día para nuevas tareas y cambios en las existentes.

10.1 Descripciones de tarea.

Se necesitan buenas descripciones de tarea para que cualquier programa alcance sus objetivos. Una descripción de tarea es un registro escrito de las obligaciones, responsabilidades y condiciones de la tarea. Proporciona al comité de calificación o evaluación toda la información importante sobre la tarea que debe considerarse. Las descripciones de tarea pueden servir para otros fines. Si se hacen bien, pueden usarse como guía para contratar, trasladar y ascender y como ayuda para mejora de métodos, estimación de costos, etc. Las descripciones deben ser hechas por una persona adiestrada y calificada. Puede usarse personal supervisor, pero este no suele ser satisfactorio. Cuando cierto número de personas de diferentes departamentos o áreas preparan descripciones, el grado de detalle no es el mismo y los diversos estilos de redacción hacen las descripciones desorientadoras y difícil la comparación. Es importante recordar que un programa de evaluación de tareas no puede ser mejor que las descripciones de tarea que use.

El procedimiento correcto para preparar toda descripción de tarea es el siguiente:

Hacer la lista de puestos a evaluar. Esto parece sencillo, pero exige cierto análisis. Frecuentemente, una empresa tiene puestos de trabajo

parecidos o idénticos en el mismo o distintos departamentos. Estos puestos pueden tener dos o tres títulos diferentes. Se necesita un examen preliminar para determinar los puestos o tareas que han de incluirse en el programa y combinar tareas semejantes bajo un mismo título cuando sea posible. Debe prepararse una descripción de tarea por separado para cada puesto en la lista.

Anuncio preliminar del programa. Es necesario asegurarse de que la dirección, los dirigentes sindicales y los mismos trabajadores han recibido notificación del programa y están en general preparados para cooperar con los que buscan información, antes de comenzar las entrevistas con los supervisores y ocupantes de los puestos de trabajo. Muy a menudo, los empleados y supervisores sentirán interés por saber cómo les afectará la preparación de las descripciones de tarea. Deberán alejarse los temores en lo posible. Insistir en que nadie sufrirá una reducción de paga como resultado del programa.

Entrevistas con la supervisión de factoría. Una vez aprobado por la alta dirección, el programa de redacción de las descripciones de tarea deberá comenzar por las entrevistas con los jefes de departamento y los supervisores de primera línea. Esta etapa servirá para orientar en general a la persona que prepara las descripciones del departamento. También deberán discutirse diversos problemas y políticas de tipo administrativo, como los acuerdos sindicato-dirección que pudieran existir sobre el contenido de las tareas o posibles orígenes de desacuerdo, empleados sobre o subcalificados, o cambios que sea probable se produzcan en un futuro próximo o lejano.

Al hablar con los supervisores de primera línea, deberá discutirse en detalle cada puesto de trabajo, incluyendo cualquier acuerdo verbal con el sindicato o el ocupante del puesto respecto del contenido de la respectiva

tarea. En todo momento, hacer saber al supervisor que es responsable de la descripción definitiva del puesto y de su exactitud. Tomar notas detalladas y consultar las reglas de la factoría que puedan relacionarse con el puesto de trabajo.

Entrevista con el ocupante del puesto. Una vez aclaradas las cosas con el jefe de departamento y con el supervisor inmediato, deberá sostenerse una entrevista con el ocupante del puesto. Preparar las preguntas para evitar modelar la respuesta del ocupante o sugerir ideas preconcebidas. El entrevistador deberá escuchar la mayor parte del tiempo y preguntar sólo unas cuantas veces para iniciar la discusión o aclarar los puntos que no se entiendan del todo.

La entrevista debe tener efecto preferentemente en el lugar de trabajo del ocupante o cerca del mismo, estando presentes únicamente el entrevistador y el ocupante del puesto. Observar, si es posible, al trabajador haciendo realmente su trabajo. Si esto no es fácil, deberá acompañársele por su área de trabajo y observar su maquinaria, equipo, herramientas y condiciones de trabajo. Continúese escuchando, observando y haciendo preguntas hasta obtener una imagen mental completa de las obligaciones del puesto de trabajo. Tómense notas detalladas durante la entrevista, pues de lo contrario se olvidará algún punto.

Revisión de las descripciones de tarea. Las descripciones de tarea se escriben en borrador y se revisan con el supervisor del ocupante del puesto para asegurarse de su exactitud antes de mecanografiarlas. En esta etapa, es importante señalar al supervisor todos los puntos que puedan luego producir confusión o malentendido. Aunque es responsabilidad del supervisor aprobar las descripciones, lo es también del que las prepara asegurarse de que no son aprobadas sólo por estar bien mecanografiadas y leerse con facilidad. La

descripción definitiva deberá ser firmada por el jefe del departamento y/o el director de la factoría como comprobante de su aprobación.

DESCRIPCIÓN DE TAREA	
Departamento: Mantenimiento	Tarea No. 4-11
Factoría: Principal	Titulo en factoría: Mécanico de reparaciones
	Fecha: 23 de noviembre 1992
<i>Función principal</i>	
Preparar y manejar máquinas herramientas y ajustar y reparar las máquinas y equipo necesario para mantenimiento y operación de factoría.	
<i>Herramientas y equipo</i>	
Máquinas, Herramientas normales, como tornos, taladros sensitivos, fresadoras, prensas hidráulicas, limadoras, cepilladoras, etc.	
<i>Materiales</i>	
Varios metales como aceros suaves e inoxidables, latón, bronce, fundición y cobre.	
<i>Persona que lo supervisa</i>	
Maestro de mantenimiento.	
<i>Mando que ejerce</i>	
Trabaja solo o dirige a ayudantes u otros obreros según sea necesario.	
<i>Procedimiento de trabajo*</i>	
Recibe instrucciones, planos, croquis e informes de avería.	
Planea el trabajo, hace croquis necesarios y escoge herramientas y métodos a usar en revisión general, inspección, reparación, sustitución y mantenimiento de todas las bombas, compresores, grúas, básculas y demás equipo mecánico.	
Usa instrumentos de medida de precisión, fórmulas de taller y herramientas de mano de mecánico para determinar conicidades, dimensiones etc.	
Hace herramientas y útiles para uso en operaciones de mantenimiento y producción.	
Rectifica y afila herramientas de corte.	
*Estas obligaciones no se considerarán una descripción detallada de todos los requisitos de trabajo que pueden ser parte de esta tarea	

Borrador de una descripción de tarea para mecánico de reparaciones.

10.2 Selección de un plan de evaluación de puestos de trabajo.

Para seleccionar un plan de evaluación de tareas, la primera decisión es determinar si se va a usar una evaluación cuantitativa o no cuantitativa. Hay dos sistemas para cada tipo. Los sistemas no cuantitativos son la

ordenación y la graduación. Comparan la tarea en conjunto con otras tareas o con diferentes niveles o grados de tareas. Los sistemas cuantitativos, son el de comparación de factores y el de puntuación, son básicamente analíticos por exigir la descomposición de cada tarea en elementos. El primero compara una tarea con otra, Factor por factor; el segundo relaciona cada factor con una escala cuantitativa definida.

Método de ordenación. Este método consta de cinco etapas:

1. Preparación de las descripciones de tarea.
2. Selección de calificadores y tareas clave. Las personas que hagan la calificación, deberán estar familiarizadas con todas las tareas. Se escogerán de diez a veinte tareas incluyendo a todos los principales departamentos y funciones.
3. Ordenación de las tareas clave. Las tareas clave serán ordenadas en relación unas con otras en una sola lista.
4. Ordenación de todas las tareas. Se ordenarán en una sola lista todas las tareas; primero, en relación a las tareas clave, y luego las que sean de tipo semejante, en relación unas con otras.
5. Preparación de las clasificaciones de tarea apartir de la ordenación. La ordenación total debe dividirse en un número apropiado de grupos o clases recibirán la misma tarifa o intervalo de tarifas de jornal.

Método por grados. El método por grados también consta de cinco etapas:

1. Preparación de las descripciones de tarea.
2. Preparación de las descripciones de grado. Son definiciones para identificar los diferentes niveles o grados de tareas. Forman la base de la estructura de la clasificación.

Una vez establecidos y definidos los grados, a cada tarea se le asigna el suyo en razón de la complicación de las obligaciones, responsabilidades no de supervisión y obligaciones de supervisión. Generalmente se hacen de ocho a doce grados.

3. Selección de graduadores y de tareas clave. Las personas que efectúen la graduación deberán conocer bien todas las tareas. Deberán elegirse de diez a veinte tareas clave incluyendo todos los principales departamentos y funciones y cubriendo todos los grados.

4. Graduación de las tareas clave. A las tareas clave se les asignará su grado correspondiente y se estudiarán las relaciones entre ellas. Estas relaciones deberán corroborar las definiciones de los grados.

5. Clasificación de todas las tareas. Las tareas deberán clasificarse por las definiciones de grado y todas las tareas del mismo grado recibirán las mismas tarifas o intervalos de tarifa de jornal.

Análisis de los sistemas de ordenación y de graduación. La ordenación y la graduación tienen casi las mismas ventajas y limitaciones, aunque el segundo es algo más refinado. Ambos son de limitada aplicación y efectividad. La mayor ventaja de los dos sistemas no cuantitativos es que pueden usarse con rapidez y economía. Sus limitaciones son:

1. Los calificadores han de conocer bien todas las tareas.

2. Los calificadores están sujetos a parcialidades inconscientes a favor o en contra de las tareas, especialmente si se conocen las tarifas de jornal o las relaciones de las tareas.

3. No existe registro escrito de cómo o por qué una tarea recibió determinado grado o rango.

4. Unos calificadores pueden calificar en función del conocimiento requerido de la tarea y otros, en cambio, por las responsabilidades o condiciones de trabajo.

En pocas palabras, los dos sistemas no cuantitativos de evaluación no dan una base firme o satisfactoria para un buen programa de evaluación de cierto tamaño. Las personas de alguna empresa de alguna magnitud, que se interesen bastante para elegir un plan de evaluación de tareas, preferirán sin duda el sistema de comparación de factores o el de puntuación.

Método de comparación de factores. Este método requiere la selección de cinco a siete factores que entran en todas las tareas de la factoría o empresa. Factores corrientes son:

Habilidad	Responsabilidades de supervisión.
Experiencia.	Supervisión recibida.
Esfuerzo mental.	Formación
Esfuerzo físico.	Responsabilidad sobre material y/o equipo.
Condiciones de trabajo	Seguridad.

Este método consta de las siguientes etapas:

1. Preparar las descripciones de tarea.
2. Seleccionar los factores a usar.
3. Seleccionar los calificadores y las tareas clave. Estas serán de quince a veinte tareas, variando en jornales desde las tarifas mínimas hasta las máximas, en las que las obligaciones están claramente definidas y las tarifas del jornal se consideran correctas.

4. Asignar a cada factor un valor dependiente de su relativa importancia en la operación. Dos o más factores pueden tener el mismo valor.

5. Calificar las tareas clave factor por factor. Todas las tareas clave se colocan encima o de otras en cada factor.

6. Asignar valor monetarios a cada factor de cada tarea clave. Aquí también esto debe reflejar un recorrido desde los valores más bajos a los más altos.

7. Calificar todas las tareas. Situar cada tarea, factor por factor, relacionandolá con las tareas clave respecto de dichos factores. Asignar valores monetarios en consecuencia.

Este método se hace más difícil con cada factor adicional. Cada nuevo factor exige más juegos malabares con rangos y valores monetarios. No hay techo establecido para ningún factor. Una nueva tarea puede calificarse más alta que todas las anteriores en uno o más factores.

Ventajas y desventajas del método de comparación de factores.

VENTAJAS

- 1.- Se dispone de excelentes descripciones de sistemas de comparación de factores
- 2.- Con cinco a siete factores, es claro su significado, lo que tiende a simplificar la evaluación
- 3.- La escala de evaluación esta en centavos por hora, lo que no solo indica posición relativa, sino valores monetarios.
- 4.- Hay comparación de tarea a tarea.
- 5.- El sistema es de uso relativamente fácil.

DESVENTAJAS

- 1.- Exige de quince a veinte tareas claves, desde las tarifas de jornal mas bajas a las mas altas, con obligaciones bien definidas y tarifas de jornal aceptadas.
- 2.- Los centavos por hora no son una cifra constante, sino que fluctúa en periodos de inflación y de presión.
- 3.- Cuando cambia el contenido de las tareas, ello puede afectar a toda la escala.
- 4.- Exige tiempo y dinero extra para su implantación.

Sistema de puntuación. El sistema de puntuación selecciona características o factores que se consideran influyentes en todas las tareas del programa. Estos corresponden a cuatro áreas: Pericia, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Cada factor se divide en grados o niveles y se asigna un valor en puntos a cada nivel. Se prepara una definición para cada nivel y cada tarea se considera entonces en relación con cada factor. La suma de las puntuaciones asignadas en cada factor es la puntuación total de la tarea, que puede compararse o relacionarse con todas las demás.

Desarrollo de un plan de puntuación. Hay seis etapas en el desarrollo de un plan de calificación por puntos.

1. Preparación de las descripciones de tarea.
2. Selección de factores relacionados con todas las tareas. Lo ideal es usar de ocho a doce factores, los cuales deben cumplir las siguientes condiciones:
 - a. Han de ser calificables.
 - b. Han de considerarse importantes.
 - c. No deben tener significado ambiguo.
 - d. Han de cumplir las reglas de patronos y empleados.
 - e. Han de ser de aplicación universal o ser aplicables al tipo de tareas para el que se construye el sistema.
3. Determinación del peso de los factores. Asignar un valor en tanto por ciento a cada factor. La suma de los pesos de todos los factores ha de ser 100.
4. Definición de los factores. Una definición general describe el alcance y los elementos a considerar al evaluar el factor.

5. División de cada factor en niveles, y definición de cada nivel. Los niveles deberán cumplir las siguientes condiciones:

a. Usar sólo los niveles suficientes en un factor para establecer diferencias entre todas las tareas calificadas.

b. Hacer la selección de forma que haya al menos una tarea en cada nivel.

c. Definir cada nivel claramente con ejemplos en términos que el obrero pueda entender.

d. Evitar el uso de términos ambiguos. Palabras como =inteligencia=, =carácter= o =sociabilidad= deben evitarse, a menos que se definan suficientemente para eliminar toda posibilidad de interpretación falsa.

e. Redactar las definiciones de los niveles en términos objetivos.

6. Determinación de los valores relativos de los niveles dentro de cada factor. Los factores pueden dividirse en puntuaciones en progresión aritmética o geométrica. Los valores son más fáciles de entender si son números enteros.

Ventajas y desventajas del sistema por puntos.

Ventajas	Desventajas
1.- El acuerdo, entre calificadores de la misma tarea suele ser muy bueno.	1.- Es difícil determinar niveles dentro de cada factor y asignar puntuaciones.
2.- Las definiciones están escritas en términos aplicables al tipo de tarea evaluada.	2.- es difícil de explicar a supervisores y empleados.
3.- Los factores se califican por puntos, lo que hace posible una asignación conveniente de valores monetarios a la puntuación total de las tareas.	3.- Se requiere tiempo y costo extra para implantarlo.
4.- Se reducen al mínimo el prejuicio, la parcialidad del criterio personal.	4.- Es necesario mucho trabajo de oficina.
5.- El sistema es difícil de manipular para que salga lo que uno quiere	
6.- Hay más exactitud y regularidad en la estructura de jornales que con los otros métodos.	

10.3 Preparación del manual de evaluación de tareas.

Una vez establecido el plan de evaluación de tareas (por ordenación, graduación, comparación de factores o puntuación), es necesario redactar un manual. El manual de evaluación de tareas es la base para un programa de evaluación. Una vez preparado, revisado y aprobado, permanece invariable durante todo el programa y aportará una tranquila administración de jornales en el futuro. El contenido de la tarea puede cambiar, la estructura de jornales puede ser reajustada de vez en cuando, pero la terminología y uso del manual ha de ser constante. Si se establece contrato con una firma de consultores para que ayude en el programa de evaluación de tareas, dicha

firma será con toda probabilidad capaz de proporcionar un manual conveniente con un mínimo de trabajo preparatorio adicional.

Ordenación y graduación. Para los dos primeros métodos, la preparación del manual es un procedimiento más bien sencillo. Simplemente se esboza el método a seguir, con instrucciones suficientes para la persona o las personas que vayan a hacer la ordenación o graduación. Las instrucciones deben incluir definiciones de los grados, cómo seleccionar tareas clave, cómo clasificar tareas calificadas o graduadas, y estipular una revisión periódica, generalmente anual, del programa.

Comparación de factores y puntuación. Los sistemas de comparación de factores y puntuación son más complejos y exigen más atención en la preparación del manual. Este sirve como libro de instrucción para todas las personas ligadas al programa de evaluación de tareas.

El manual debe estar escrito de modo que hasta el más nuevo de los empleados pueda entender, dentro de un período razonable, la función del programa.

Mantenimiento del programa. A muchos manuales les falta establecer un procedimiento para poner el día y revisar el programa de evaluación. Esto es importante, por que el contenido de las tareas varia y se añaden o eliminan tareas de un año a otro. La evaluación de tareas no debe considerarse un trabajo =de una vez para siempre=. Esta sección del manual deberá establecer un procedimiento para revisar periódicamente, generalmente uno o dos años, las descripciones de tarea. Los cambios se acumulan en cualquier tarea durante cierto tiempo. Las tareas con cambios generales importantes en su contenido deberán volver a evaluarse, pero solo en los factores afectados

10.4 Evaluación y clasificación de tareas.

Debe formarse un comité para evaluar todas las tareas. Deberá constar de cuatro a seis miembros. Un comité típico de cinco miembros consta de un presidente permanente, usualmente el que encabeza el programa; dos miembros permanentes, uno de la dirección y el otro del sindicato, y dos miembros temporales del departamento que se está evaluando, generalmente el contra maestro y el enlace sindical.

El comité de evaluación de tareas deberá reunirse primero para comentar el manual factor por factor y para aclarar cualquier malentendido sobre definiciones o ejemplos. Únicamente cuando se haya evaluado todas las tareas serán éstas clasificadas.

Reuniones de evaluación. Al comienzo de cada reunión, el comité determinará el número de tareas a evaluar durante la sesión. La evaluación de tareas es un procedimiento impersonal y objetivo. Se mide la tarea, no al individuo que la ejecuta. Debe evitarse en estas reuniones el mencionar a cualquier operario por su nombre.

Durante la sesión todas las tareas deben ser evaluadas para el mismo factor, antes de considerar el factor siguiente. De esta forma se concentra la atención sobre un factor y sus relaciones con la tarea, más bien que sobre el conjunto de la importancia de la tarea en si misma. Esto disminuye las posibilidades de que alguien, de un modo subconsciente, trate de aumentar las calificaciones de un puesto determinado. Cada miembro del comité debe tener un formulario, del mismo tipo, para anotar sus propias evaluaciones.

No se computarán los puntos totales hasta el final de la sesión y ésta no se levantará hasta que se complete la evaluación de todas las tareas programadas.

El comité nombrará un secretario que registrará todas las evaluaciones. El secretario, en un formulario análogo al de los miembros del comité, registrará todas las evaluaciones acordadas por el comité durante la discusión de un factor.

Clasificación de las tareas. El total de puntos evaluados para cada tarea se llevan a un gráfico de dispersión, dividido, a menudo, por secciones, departamentos o plantas. El siguiente paso, es decidir el número de distintos salarios que se van a establecer. Este variará entre nueve y catorce, aunque puede ser más elevado en las industrias con mayor especialización o exigencias superiores. A continuación, se determinará la diferencia entre la puntuación mínima y la máxima para todas las tareas evaluadas. Este margen se dividirá en clases de tarea.

La división puede hacerse por:

1. Asignación del mismo recorrido a cada clase de tarea; por ejemplo, 10 puntos , como de 1 a 10, de 11 a 20, de 21 a 30, etc.
2. Asignación de recorridos crecientes a cada clase de tareas; por ejemplo, 10, 15, 20 puntos, para dar intervalos de 1 a 10, de 11 a 25, de 26 a 45, etc.
3. Asignación de valores por observación visual del gráfico de dispersión sin tener en cuenta los títulos de las tareas.

Una vez hecha la clasificación, se revisará cada tarea y su relación con otras tareas de la misma especialidad. Por ejemplo, un ayudante de calderas y un oficial de calderas no deben estar en la misma clase.

10.5 Implantación del programa de evaluación de tareas.

Debe convencerse a los empleados, si es posible, de la justicia de los principios básicos de la evaluación de tareas. Normalmente, deberán ser

informados del programa al comenzar éste, debiendo comprender lo siguiente:

1. La evaluación de tareas no resolverá todos los problemas de jornales.
2. El programa de evaluación será comprensible; no es un "experimento".
3. Ningún individuo sufrirá pérdida alguna de jornal como consecuencia del programa.
4. El programa no priva de ningún derecho o privilegio a contra maestres y supervisores.
5. El comité de evaluación de tareas es competente.

Artículos en la revista de la empresa, cartas a los empleados, avisos en el tablón de anuncios y reuniones generales son algunos de los medios para informar a los empleados y contestar cualquier pregunta.

La mecánica real para re clasificar todas las tareas puede ser llevada por el departamento de personal. Al hacer la implantación, deben ponerse listas de clasificación de tareas a disposición de supervisores y empleados.

Clasificaciones con círculo rojo. Siempre hay unos cuantos empleados cuya tarifa actual de jornal es más alta que la nueva tarifa establecida para su puesto de trabajo por el programa de evaluación de tareas. Es lo que se llama clasificación con "círculo rojo". La mayoría de las empresas no reducen la tarifa de jornal de los obreros en tales tareas. Pero todos los nuevos que comiencen en ellas recibirán la nueva tarifa, más baja. Debe uno asegurarse de que los trabajadores entiendan esto. Al realizar ulteriores subidas de jornales, los empleados con círculo rojo no las disfrutarán, o recibirán una subida reducida hasta que estén en la tarifa apropiada o sean trasladados a otra tarea.

Tarifas de jornal bajas . Los empleados cuyos jornales estén por debajo de las nuevas tarifas serán tratados de una de las dos formas siguientes:

1. Recibirán un aumento inmediato hasta alcanzar la nueva tarifa.
2. Recibirán aumentos programados a lo largo de uno o dos años hasta eliminar la diferencia.

10.6 Mantenimiento del programa.

Ningún programa de evaluación de tareas funcionará adecuadamente sin revisiones y reajustes periódicos. Las tareas cambian y muchos programas de evaluación de tareas han fallado por que la dirección no supo reconocer este hecho. Un buen programa de mantenimiento de evaluación de tareas exige:

1. Un comité permanente de evaluación de tareas, generalmente presidido por el director de personal o por el ingeniero industrial jefe.
2. Una revisión periódica, usualmente cada uno o dos años. de todas las descripciones de tarea.
3. Una reunión mensual o trimestral del comité permanente para revisar tareas ya existentes a petición de la dirección de factoría y evaluar las tareas de nueva creación. No debe permitirse el establecimiento de tarifas de jornal para tareas no evaluadas.

XI. Conclusiones.

Si alguna de las técnicas de la administración es de utilidad, esta es el análisis de puestos. Se utiliza como instrumento indispensable para todo lo que implique el estudio del trabajo, ya que es base para la mejor distribución de las actividades, como para la aplicación de las técnicas de administración de sueldos y salarios y lo que se refiere al reclutamiento, selección y desarrollo de personal.

En lo que se refiere al fin principal de la evaluación de tareas es determinar el valor relativo de las tareas correspondientes a los diversos puestos de trabajo de una empresa . El éxito de cualquier plan depende de :

1. La total aprobación y apoyo de la alta dirección.
2. Un plan de evaluación de tareas cuidadosamente establecido.
3. Aceptación por parte del sindicato, cuando proceda.
4. Adecuado control administrativo durante y después de la implantación.

Recuérdese que el plan técnicamente más perfecto no sobrevivirá a menos que se preste a su mantenimiento tanta atención como a su desarrollo e implantación.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1.- Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos
4a. edición. Edit. Trillas 1989.
- 2.- Chruden / Sherman. Análisis de puestos. Edit. CECSA.
- 3.- French Wendell L. Desarrollo de recursos humanos. Edit. Limusa
1989.
- 4.- Hopeman Richard J. Administración de producción y operaciones
Edit. CECSA.
- 5.- Reyes Ponce Agustin. El análisis de puestos. Edit. Limusa
Noriega 5a. Edición. 1972
- 6.- Werther William B. / Keith Davis. Administración y análisis de
Puestos. Edit. Mc Graw Hill. 2da. Edición 1989.

