

Capítulo 4

Análisis y diseño de puestos

La compañía de productos farmacéuticos Bristol-Myers Squibbs emplea a más de 45 000 personas. Hace poco modificó sus descripciones de puesto tradicionales, que sólo documentaban las funciones de las ocupaciones a nivel ejecutivo. La nueva descripción, aparte de incluir los conocimientos necesarios, también cuenta con las oportunidades de aprendizaje y promoción de cada puesto.

CHARLES G. THARP y BEN E. DOWELL,
Nueva York, 2003

Antes que una persona emprenda más tareas de las que puede llevar a cabo, nunca conocerá sus límites.

HENRY DRUMMOND,
filósofo francés del siglo XIX



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

1. **DISCUTIR** los fundamentos de un sistema de información sobre capital humano.
2. **EXPLICAR** por qué los departamentos de capital humano dependen para su buen funcionamiento de la existencia de un sistema confiable de información de puestos.
3. **CITAR** los principales métodos para la obtención de información sobre puestos.
4. **DESCRIBIR** el contenido y los usos de una descripción de puesto.
5. **IDENTIFICAR** elementos de importancia conductual y aspectos de eficiencia en el diseño de puestos.
6. **DISCUTIR** las diferentes técnicas de rediseño de puestos, empleadas para mejorar la calidad de la vida laboral.

Como hemos visto en los capítulos anteriores, los desafíos derivados del entorno y la decisión de enfrentar los retos que postula el nuevo milenio constituyen el eje de la orientación moderna del profesional de la administración de capital humano.

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva, necesitará conocer la información sobre el capital humano que tiene su empresa en la actualidad y el que necesita obtener.

En una compañía muy pequeña, esta necesidad de contar con información precisa se puede satisfacer mediante una base de datos sencilla. A medida que la organización se hace más compleja, la información sobre puestos, solicitudes de candidatos, evaluación de desempeño, compensación, etcétera, requiere que se maneje mediante bases de información y programas más complejos. En la actualidad existen programas muy sofisticados, como SAP, ERP o Meta4, que contienen módulos de todos los procesos de gestión de los recursos humanos.

Como ilustra la figura 4-1, la actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible sobre los puestos de trabajo que hay en la organización. Éstos constituyen la esencia misma del grado de productividad. Si están bien diseñados, la organización podrá sacar los perfiles idóneos que le permitan lograr sus objetivos; de otra manera, la productividad se verá afectada.

No todos los programas de análisis y diseño de puestos conducen a una solución instantánea de los problemas que han aquejado a la organización durante años, pero los resultados obtenidos en la mayoría de las empresas

El departamento de recursos humanos se basa en la información sobre los puestos que hay en la organización. Si están bien diseñados, la organización puede aspirar a lograr sus objetivos.

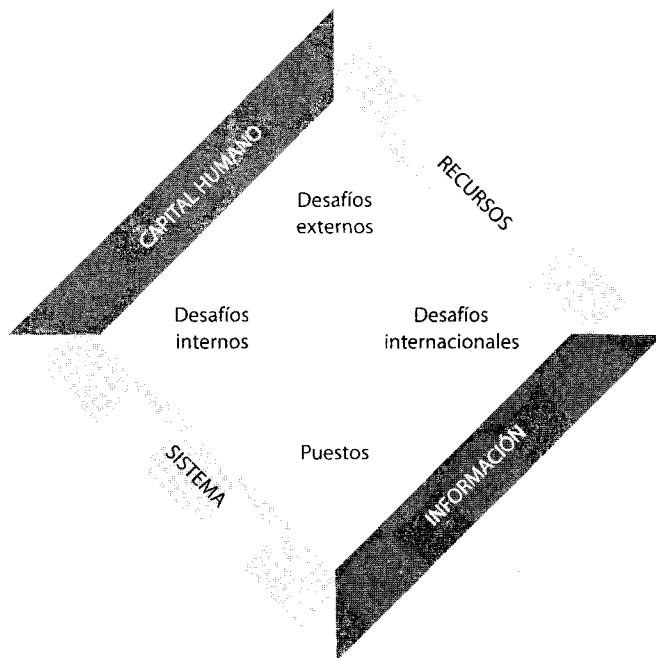


FIGURA 4-1 Fundamentos de un sistema de información de recursos humanos

Justifican el tiempo y el esfuerzo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre capital humano. Dado que un programa de análisis y diseño de puestos realmente eficaz requiere información sobre las labores de todos los integrantes de la organización, la preparación necesaria para implantarlo requiere el trabajo, las aportaciones y la cooperación de toda la organización. El esfuerzo común lleva a obtener un sistema de información que sirve como plataforma para todos los pasos posteriores.

Este capítulo describe tres aspectos interrelacionados: la información que se deriva del análisis de puestos, los sistemas de información sobre recursos humanos—incluyendo una introducción al uso de bases de datos computarizadas— y el diseño de puestos en sí mismo. El capítulo concluye con una ilustración de la forma en que el profesional utiliza la información para realizar el nuevo diseño de un puesto. Capítulos posteriores se ocupan de distintos aspectos de la información derivada del análisis de puestos, añadiendo nuevos objetivos a los considerados aquí.

■ Información sobre análisis de puestos: perspectiva general

A medida que las actividades de administración de capital humano crecen en complejidad, muchas labores, incluyendo las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de recursos humanos. Pese a esto, no es necesario que el especialista de personal conozca todos los detalles de los puestos, en la forma en que los domina el gerente operativo.

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, en el cual los *analistas de puestos* recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

Un documento que ayuda al análisis de puestos es el *organigrama* con el cual opera la institución. Éste permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. Muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde.

En la actualidad, un factor que ha cobrado relevancia es la identificación de las competencias que requiere un puesto, la cual propicia la mejor articulación del trabajo; este tema se tratará más adelante en este capítulo.

Relevancia del análisis de puestos

La información que se obtenga del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de esta información, como lo muestra la figura 4-2. Por ejemplo, para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de administración de

La información sobre los puestos se obtiene a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza.

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura organizativa de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones, clasificación de las funciones, poder que tienen inferido.

1. *Compensar* de manera equitativa a los empleados.
2. *Ubicar* al personal en puestos adecuados.
3. *Determinar* niveles realistas de desempeño.
4. *Crear* planes para capacitación y desarrollo.
5. *Identificar* candidatos adecuados para las vacantes actuales.
6. *Planificar* las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. *Propiciar* condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. *Evaluar* la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
9. *Eliminar* requisitos y demandas innecesarios, racionalizando el proceso.
10. *Conocer y evaluar* las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

FIGURA 4-2 Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos

capital humano deben saber los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, para permitirles proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios. Asimismo, se debe incluir la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros más en los datos que se procesan durante el análisis de puestos. En los casos de compañías internacionales, se deben compartir con las sucursales y/o la central corporativa. De modo similar, los analistas de compensación no podrán determinar niveles adecuados de compensación si carecen de información detallada sobre las funciones que determinado puesto requiere.

En el caso de compañías grandes o internacionales, es esencial racionalizar al máximo el proceso, evitando incluir todo aspecto o requisito que no sea estrictamente profesional.

■ Obtención de información para el análisis de puestos

Antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo. Tanto las razones como los resultados del trabajo se deberán dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, lo que evitará desconciertos y rumores entre los empleados y garantizará su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden considerarse amenazados y resistirse a cooperar en el proceso de obtención de información.

Otro importante paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización (tanto los objetos como los servicios que proporciona). El conocimiento de la compañía, de la industria y de la comunidad, son todos factores que contribuyen a que el analista desarrolle un sistema de información de puestos que resulte de alta utilidad.

Una vez que los empleados comprenden el objetivo de obtener información para el análisis de puestos y que el analista posee un grado adecuado de conocimiento sobre el entorno, la organización, el trabajo y los empleados, puede:

- Identificar los puestos que es necesario analizar.
- Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto.
- Obtener información para el análisis del puesto.

Identificación del puesto

Antes de obtener la información, los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones, el analista tal vez utilice listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si ya se ha llevado a cabo un análisis de puestos, los analistas deben tener acceso a los registros, para identificar muchos de los puestos de la compañía. Las presiones derivadas de la competencia internacional están llevando a las compañías a consolidar sus clasificaciones de puestos en categorías menos numerosas y más generales, lo cual simplifica esta fase del análisis.

Desarrollo del cuestionario de análisis de puestos

Los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información congruente y homogénea en todos los casos. En algunas industrias y dentro de ciertos países, existen formularios aplicables a determinadas funciones. Mediante un programa de análisis de puestos se identifican los deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se está investigando. Es importante utilizar siempre idénticos cuestionarios para puestos similares. El analista se esfuerza en lograr que la información que obtiene refleje las diferencias reales que pueda haber entre un puesto y otro, y no las diferencias que puede generar la inconsistencia en las preguntas formuladas.

El departamento de personal *no* está limitado, ni debe limitarse, a la utilización de un solo formulario para obtener información sobre puestos muy disímiles entre sí. Con frecuencia, los puestos de carácter técnico se deben evaluar de manera independiente de los de carácter gerencial y éstos de los de carácter secretarial. El secreto radica en utilizar un solo cuestionario para un mismo puesto. Las preguntas por lo general formuladas en los cuestionarios se presentan (en forma abreviada) en la figura 4-3.

Nivel e identificación

El cuestionario de la figura 4-3 da inicio con una identificación clara del puesto y cómo encaja dentro de un departamento y una división de la organización. A medida que transcurre el tiempo, la estructura básica de la organización tiende a variar, por lo cual un puesto podría pasar de un departamento a otro o incluso a una división distinta.

Deberes y responsabilidades

El formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, una descripción de las acciones que la persona efectúa para cumplir con sus obligaciones y las condiciones en que se llevan a cabo. Los aspectos de responsabilidad adquieren mayor importancia

CLÍNICA SAN EUSTAQUIO*Cuestionario de análisis de puestos***A. Identificación del puesto**

1. Nombre del puesto: _____
2. Otros atributos: _____
3. División a la que pertenece: _____
4. Departamento al que pertenece: _____
5. Supervisor: _____

B. Actualización del análisis

1. Última fecha de revisión de este análisis de puesto: _____
2. Revisiones previas efectuadas en: _____
3. Análisis de puesto efectuado por: _____

C. Descripción resumida

Descripción sumaria del puesto: _____
 Actividades desempeñadas: _____
 Características más relevantes: _____
 Describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto: _____

_____ Escuela primaria _____ Escuela secundaria
 _____ Bachillerato o preparatoria _____ Graduado universitario
 _____ Especialización

(Anexe una hoja detallando todos los conocimientos y la preparación académica que esta persona debe poseer.)

D. Deberes y responsabilidades

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:

_____ Médico	_____ Técnico	_____ Otro
_____ Administrativo	_____ Secretarial	
2. Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:
 - a) _____ %: _____
 - b) _____ %: _____
 - c) _____ %: _____
 - d) _____ %: _____
3. Elabore una relación de las tareas secundarias que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:
 - a) _____ %: _____
 - b) _____ %: _____
 - c) _____ %: _____
 - d) _____ %: _____

E. Responsabilidad

Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa

- a) _____ %: _____
- b) _____ %: _____
- c) _____ %: _____
- d) _____ %: _____

FIGURA 4-3 Cuestionario de descripción de puestos de un hospital de tamaño medio en una zona urbana (continúa)

F. Aptitudes intelectuales

1. ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

- a) _____ %: _____
 b) _____ %: _____
 c) _____ %: _____
 d) _____ %: _____

2. ¿Cuáles de las aptitudes intelectuales siguientes son indispensables? (Por ejemplo, iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas, etcétera)

- a) _____ %: _____
 b) _____ %: _____
 c) _____ %: _____
 d) _____ %: _____

G. Aptitudes físicas

1. ¿Qué características físicas debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

- a) _____ %: _____
 b) _____ %: _____
 c) _____ %: _____
 d) _____ %: _____

2. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales? (Por ejemplo, agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad de transportar pesos considerables, etcétera)

- a) _____ %: _____
 b) _____ %: _____
 c) _____ %: _____
 d) _____ %: _____

H. Experiencia

1. Irrelevante
2. Importante
3. Imprescindible
4. Debe poseer _____ años de experiencia en la función de _____

I. Ámbito laboral

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?
2. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?
3. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?

J. Condiciones sanitarias y de seguridad

1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?
2. ¿Está expuesto a contagios de enfermedades mortales?
3. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

K. Parámetros de desempeño

1. ¿Cómo se mide el desempeño en este puesto?
2. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

L. Comentarios finales

1. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?
2. ¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto?

Firma del analista de puestos: _____ Fecha: _____

Revisado y autorizado por: _____ Fecha: _____

FIGURA 4-3 Cuestionario de descripción de puestos de un hospital de tamaño medio en una zona urbana (continuación)

cuando el formulario se aplica a puestos ejecutivos. En ocasiones es conveniente definir las áreas de responsabilidad, incluyendo si la persona es responsable por la toma de decisiones, si le corresponde el control del flujo general del trabajo, si está a cargo de la organización general y de la planeación a futuro, y otras funciones gerenciales.

Características individuales y del trabajo

Además de la información necesaria sobre el puesto en sí, los analistas deben obtener datos sobre aspectos relevantes de la persona, como formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. La información sobre el entorno en que se lleva a cabo el trabajo ayuda también a comprender el puesto.

Resulta interesante notar que determinados aspectos no considerados esenciales cobran relevancia en ciertos campos profesionales. Por ejemplo, un aspirante a trabajar en el departamento de reparación de neumáticos perforados en un taller de mecánica necesita, entre otras características, la fuerza física necesaria para mover las llantas de vehículos como camiones de carga. El interesado en conducir grupos de turistas en excursiones internacionales debe poseer considerable resistencia física, porque con toda seguridad tendrá que desempeñarse bien y actuar de manera afable y profesional, aun si sólo puede dormir pocas horas.

Niveles de desempeño

El cuestionario debe incluir información sobre los niveles de desempeño que se emplean para evaluar si el empleado está logrando satisfactoriamente sus objetivos. Cuando los objetivos o niveles de desempeño no se han determinado bien o de manera clara, el analista de puestos puede solicitar sus comentarios al supervisor o a expertos como los ingenieros industriales, para fijar niveles de desempeño adecuados y razonables.

Obtención de datos

Existen diversas maneras de obtener la información que deberá contener el formulario de análisis de puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión, para seleccionar la que más convenga a su situación especial.

Entrevistas

Las entrevistas directas constituyen una manera efectiva de obtener información sobre un puesto. El analista tendrá una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto esencial. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que no estarían claros de otra manera. Con frecuencia, el analista sólo se entrevista con un limitado número de trabajadores al principio, y a continuación le hace con el supervisor, para verificar la información obtenida. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de elevado costo y requiere considerable tiempo para llevarlo a cabo.

Grupos de expertos

Aunque también costoso y de lenta ejecución, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite llegar a resultados de alta confiabilidad. Por lo general, el grupo se integra mediante trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos. A fin de obtener la información para el estudio del puesto, el analista lleva a cabo una entrevista con todo el grupo. Durante la reunión, la interacción de los integrantes del grupo puede aportar detalles y perspectivas que no se habrían logrado de otra manera. Un beneficio adicional de este proceso puede ser que los integrantes del grupo revisen y clarifiquen aspectos determinados de su labor diaria.

Cuestionarios por medios electrónicos

Un método más rápido y menos costoso consiste en distribuir por correo electrónico un cuestionario con preguntas que permitan obtener un análisis adecuado de un puesto determinado o de varios. La precisión que permite este método, sin embargo, es inferior, debido a que algunas preguntas no se comprenden bien, a que algunas respuestas tienden a ser incompletas, y a que algunos cuestionarios, en especial en las organizaciones grandes, sencillamente no se regresarán a tiempo a la persona que los generó. En algunos casos, estos cuestionarios se hacen llegar también a los supervisores, para verificar las respuestas obtenidas. Otra variante es poner un cuestionario con opciones de respuestas en Internet para que los empleados los respondan en un plazo determinado.

Bitácora de empleados

Otra opción consiste en dar instrucciones a cada empleado para llevar un diario o bitácora de sus actividades diarias. A intervalos de varias horas o días, dependiendo de



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

El análisis de puestos en Cervecería La Estrella

La empresa ecuatoriana Cervecería La Estrella depende para sus ventas de los servicios de sus vendedores-repartidores, a través de los cuales la compañía logra más de 75% de sus operaciones. La empresa cuenta en la actualidad con 1 250 empleados que llevan a cabo la función de vendedor-repartidor.

El trabajo del vendedor-repartidor consta de una serie de labores que cada uno de ellos debe llevar a cabo: se espera de él que posea la habilidad y cortesía de un agente de relaciones públicas, para llevar a cabo las ventas; la fuerza de un Hércules, para mover físicamente las cajas de cerveza; la precisión de un contador, para llevar un control adecuado de la mercancía entregada y los recursos financieros que maneja, y la habilidad de un conductor estrella, para conducir los camiones de la empresa por calles y carreteras que con frecuencia tienen tráfico intenso.

La descripción de este puesto es de tan vital importancia para Cervecería La Estrella, que el gerente consideró que podía dedicar la mejor parte de una mañana, con la presencia de los gerentes regionales, a la labor de refinar y definir bien el papel del vendedor-repartidor.

la naturaleza de la actividad, el empleado consigna las tareas que realiza. Si es posible establecer una ejecución sistemática de estas bitácoras, los resultados serán confiables. En ocasiones éste puede ser el único método para obtener información sobre determinados puestos. El estudio y verificación de estas bitácoras, sin embargo, puede ser lento y costoso.

Observación

La observación directa es lenta, costosa y cuando se aplica en gran escala resulta menos precisa y confiable que las otras técnicas de obtención de datos. Es posible que los resultados sean de baja precisión porque el observador puede dejar de notar actividades que no se llevan a cabo de manera regular o periódica, pero que son igualmente importantes. Pese a estos factores, la observación directa es el método idóneo cuando la labor es manual y repetitiva, y en los casos en que los analistas cuestionan la información que han recibido de otras fuentes, la observación directa puede ser el mejor método.

Combinaciones

Dado que cada método muestra ventajas y desventajas, los analistas de puestos con frecuencia se sirven de combinaciones de técnicas, utilizando dos o más de manera simultánea.

■ Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos

La relación que existe entre la preparación, recolección y aplicación de información sobre puestos se ilustra en la figura 4-4. Al llevar a cabo las fases de preparación y reco-

RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Análisis de puestos en Laboratorios Omega

Tras la reorganización completa de Laboratorios Omega, empresa farmacéutica establecida en La Paz, Bolivia, y en Lima, Perú, se comisionó a un joven egresado de administración de empresas, el doctor Laurencio Vázquez, para que elaborara un análisis de puestos para toda la entidad. El doctor Vázquez empleó la técnica de entrevistas para describir los puestos de las personas que trabajan en la planta y oficinas de La Paz y en las oficinas de Lima.

Sometió al dictamen de un comité de expertos el análisis de las funciones de los representantes de ventas, quienes trabajan en casi todo el territorio boliviano y peruano, fuera de las instalaciones del laboratorio. La observación directa le permitió determinar cómo opera el personal del departamento de despachos y embarques. En el caso del personal ejecutivo verificó con mucho cuidado las labores reales de cada uno con las que se especificaban en una anterior descripción de puestos, auxiliándose del organigrama actual y el anterior, y después sosteniendo entrevistas directas con el gerente general.

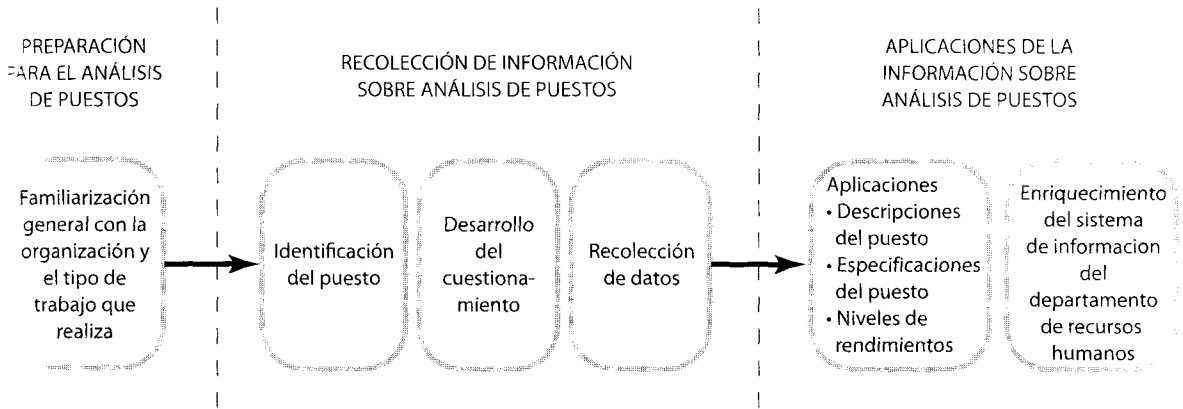


FIGURA 4-4. Las tres fases de la información sobre análisis de puestos

Recolección de datos sobre puestos, los departamentos de administración de capital humano obtienen información esencial sobre las actividades que se llevan a cabo en la organización. La aplicación inmediata de esta información la transforma en descripciones de puesto, especificaciones de puesto y estándares de rendimiento. En su conjunto, estas aplicaciones de la información derivada del análisis de puestos se convierten en elementos esenciales del sistema informativo del departamento de recursos humanos, permitiendo a éste llevar a cabo las tareas y labores descritas en la figura 4-4.

Descripción de puestos

Una *descripción de puestos* consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra compañía. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos de extensión. Otra es descomponer la descripción en varios elementos, en la manera que ilustra la figura 4-5, que muestra una descripción de puesto que se construyó de manera paralela a la lista de verificación mediante la cual se obtuvo la información.

Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

- *Código:* especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- *Fecha:* dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- *Identificación de la persona que describió el puesto:* información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus analistas.

MARINA MERCANTE	CÓD: OPO1
NOMBRE DEL PUESTO: capitán	Fecha: 01/08/2007
OTRAS DENOMINACIONES: _____	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<p>Puesto de mucha responsabilidad; es el responsable de la planeación del viaje, la operación de una embarcación con eficiencia y seguridad para conducir a buen destino y en forma comfortable a los usuarios de la misma. Las principales actividades de este puesto se realizan en el mar, ríos o lagunas, a bordo de una embarcación, sujetos a inclemencias del tiempo, alteraciones de la cronobiología, de estrés, sin llevar una vida familiar estable. Algunas actividades se llevan a cabo en tierra, como es el recibir indicaciones de las compañías navieras o de las capitánías de puerto.</p> <p>En el barco es la autoridad máxima durante la travesía. En este puesto se planea, se supervisa y se dirigen todas las maniobras de movimiento y de traslado de una embarcación de la Marina Mercante nacional. Tiene la responsabilidad de ejecutar la ley, mantener la disciplina, el orden tanto en la tripulación como en los pasajeros y dictar las instrucciones necesarias para garantizar la atención de emergencias que puedan afectar la seguridad de la nave o la integridad personal, de la tripulación o la de los pasajeros. El puesto requiere a una persona con buena salud, equilibrada, con alto sentido de responsabilidad, con capacidad para tomar decisiones, comunicativa, con liderazgo, con capacidad para tener buenas relaciones y con dominio de por lo menos el idioma inglés ya que tendrá que comunicarse con personas de diferentes nacionalidades, niveles culturales y personalidades. Por lo tanto, se considera que este puesto es de vital importancia para la seguridad marítima.</p>	
FUNCIONES GENÉRICAS	
Planear, supervisar, coordinar y dirigir las actividades de operación que se desarrollan durante la travesía de un buque o embarcación, desde la salida de un puerto hasta su destino.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<p>Recibir de la compañía naviera las órdenes de zarpar; recabar información sobre el destino, el tipo de mercancía que tiene que llevar, o en su caso el número de pasajeros y sus destinos; supervisar las maniobras de carga de mercancías o, en su caso, las actividades relacionadas con el abordaje de pasajeros; planear y determinar las rutas, así como el tiempo de la travesía de un puerto a otro.</p> <p>Dirigir las maniobras de salida del puerto; dirigir, coordinar y supervisar las actividades y maniobras que se realizan durante la travesía para llevar a buen término el destino del buque; vigilar, por sí o a través de los oficiales de cubierta, que se lleven a cabo las acciones para preservar la seguridad y conservación del barco, la carga o sus pasajeros; supervisar que se cumplan las disposiciones y normas reglamentarias de disciplina y orden; permanecer en el puente de mando por el tiempo que él determine.</p>	

FIGURA 4-5 Ejemplo de una descripción de puestos de la Marina Mercante mexicana

Resumen del puesto y sus responsabilidades

Después de la sección de identificación del puesto, la siguiente parte de la descripción es un resumen que describa el puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de administración de capital humano depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas. La figura 4-6 proporciona un ejemplo. En todos los casos, la tendencia moderna es a destacar y precisar el desempeño más que los aspectos meramente pasivos.

Condiciones de trabajo

Esta parte describe las circunstancias y las condiciones en que se realiza el cargo. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.

Aprobaciones

El grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto constituye un elemento de vital importancia, por lo cual es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración: el supervisor y los gerentes de línea deben compartir la responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos informativos sobre el puesto se ha llevado a cabo de manera adecuada. La fecha en que se llevó a cabo la última verificación es de obvia importancia, porque señala la última vez que se comprobaron las observaciones del departamento de administración de capital humano y los especialistas del área.

Especificaciones del puesto

Existe una diferencia sutil pero importante entre una *descripción de puesto* y una *especificación de puesto*. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Un ejemplo de resumen de puesto

Un supervisor del área de torneado de la compañía Tuercas y Tornillos, establecida en las afueras de Mendoza, Argentina, consideró que sería una buena idea añadir al final de la descripción de puesto de los torneros de clase B una línea que decía “El empleado lleva a cabo, además de las labores descritas arriba, todas las que le señale el ingeniero o supervisor de turno”.

El sindicato recibió copia de esta descripción y consideró que la deliberada vaguedad del texto exponía a los operarios a recibir órdenes que no serían compatibles con su trabajo común. Después de un breve análisis, el departamento de personal recomendó que se suprimiera la frase de inmediato, tras lo cual ambas partes —la empresa y el sindicato— consideraron que podían volver a negociar varios aspectos sobre el puesto.

labor implica para la persona que la lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo incluye más de un solo país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad.

En la práctica, las compañías no suelen preparar dos documentos independientes sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se llevan a cabo con las especificaciones que debe poseer el ejecutante.

En el caso de un instalador de alfombras, por ejemplo, la *descripción de su labor esencial* puede incluir aspectos como la forma de retirar las alfombras que se van a reemplazar, la preparación de la superficie o piso sobre la cual se va a operar, incluyendo la instalación de las superficies de soporte o relleno, el corte de la alfombra nueva y el proceso de colocarla y fijarla de manera adecuada. La *especificación de las características humanas* que necesita el instalador puede incluir la necesidad de poseer cierta habilidad para efectuar cálculos geométricos y aritméticos, la condición física necesaria para trabajar en posiciones incómodas durante lapsos considerables y la coordinación muscular requerida para proceder a operaciones, como el corte de una alfombra.

Niveles de desempeño en el puesto

Los análisis de puestos tienen una aplicación adicional: permiten la formulación de *niveles de desempeño en el puesto*, que se establecen con dos objetivos: 1) se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claros y razonables constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores puede descender. 2) En segundo lugar, los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de administración de capital humano, porque permiten evaluar y medir el desempeño general y controlarlo.

Todos los sistemas de control poseen cuatro características: tienen parámetros, efectúan mediciones, requieren correcciones y proporcionan realimentación. La relación entre estos cuatro factores se ilustra en la figura 4-6.

Los niveles de desempeño en el puesto se desarrollan a partir de la información obtenida mediante el análisis de puestos, y es a partir de ese momento cuando se mide el desempeño real logrado en la labor diaria. Si las mediciones llevadas a cabo muestran desviaciones importantes con respecto a los parámetros que se establecieron, los expertos de administración de capital humano y los gerentes de línea intervienen en el proceso y llevan a cabo acciones correctivas. De esta manera, las acciones de los trabajadores generan una importante serie de datos que constituyen realimentación muy necesaria sobre la labor que están llevando a cabo. Esta retroalimentación conduce a efectuar cambios en los parámetros establecidos (cuando han sido fijados de manera equivocada) o a proceder a cambios en las normas que rigen las labores diarias.