

Análisis de puesto en la administración de recursos humanos

Definición de análisis de puesto

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”.

Situaciones donde se necesita o recomienda el análisis de puesto:

Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como los siguientes:

- Cuando se funda la organización.
- Cuando se crea nuevos puestos.
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos.
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa.

Igualmente, si se presenta los siguientes síntomas es necesario que la administración considere evaluar la implementación de un proceso de análisis de puesto.

- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.
- La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.

Si se realizar un adecuado análisis de puesto se obtendrá descripciones de puestos bien preparados y realizados lo que ayuda a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra.

Datos que se reúnen en el análisis de puesto

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto como los siguientes:

- Actividades del trabajo
- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Actividades orientadas al trabajador
- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas
- Desempeño del trabajo
- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
- Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos)
- Condiciones físicas de trabajo.
- Requerimientos personales para el puesto
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización

Beneficios para los gerentes de departamentos

Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad

Permite realizar una mejor selección del personal

Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos.

Beneficios para los empleados

- Permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto.
- Puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo

Elegir el administrador del programa de análisis de puesto

El administrador del programa instituye procedimientos, confecciona modelos, dirige la reunión de datos, verifica la marcha y se asegura del cumplimiento del calendario de ejecución. Puede ser el gerente de recursos humanos o algún otro.

Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en las descripciones, asegurar que éstas estén redactadas en un estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación, y cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos.

Por esto, quien sea nombrado administrador del programa debe estar familiarizado con la compañía, sus unidades de trabajo y divisiones funcionales. Debe ser respetado por todos, desde los administradores superiores a los supervisores de línea. El administrador del programa y los supervisores de línea deben tener una meta común y confianza mutua.

Algunas compañías se valen de un consultor externo para presentar un nuevo programa de descripción de puestos. Se los emplea en medida diferente, que a veces va hasta la total responsabilidad por la preparación del manual definitivo de descripciones de puestos de la empresa. Algunas compañías contratan al consultor para que actúe como asesor del administrador. Puede fijar rumbos, compartir sus experiencias, sugerir métodos o proporcionar aquellos servicios críticos de que carece la compañía. Aumenta la pericia del administrador del programa durante su evolución.

Proceso de obtención de información para el análisis de puestos

Esa compuesta por seis pasos que son:

1. Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la administración superior sea visible.
2. Identificar los puestos que es necesario analizar.
3. Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos
4. Reunir y organizar la información obtenida
5. Revisar la información con los participantes
6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto

A continuación se explicará cada uno de los pasos en el proceso de obtención de información para el análisis de puesto:

Proceso de obtención de información para el análisis de puestos

1. Apoyo visible de la administración superior

Para asegurar el éxito de un programa de descripción de puestos, es necesario que resulte visible el apoyo de la administración superior. Los altos ejecutivos deben comunicar sus deseos acerca del programa, así como lo que esperan de los gerentes subalternos y supervisores.

Cuanto más amplia sea la participación de administradores y supervisores en la preparación del programa, más importante será esta comunicación. El presidente de la compañía u otro alto ejecutivo

a cargo debe hacer un anuncio oficial, una declaración normativa, dirigida a los que habrán de verse afectados.

El anuncio oficial debe contener elementos como:

- La razón fundamental para realizar este análisis.
- La persona o grupo que se encargará de su preparación y ejecución.
- Las unidades de organización que abarca el programa.
- El calendario para la puesta en vigor.
- Qué se esperará de los empleados y administradores durante el desarrollo del programa.

A continuación se observa un ejemplo de un memorando enviado con relación al inicio de un programa de análisis de puesto.

Memorando

Para: Todos los gerentes y supervisores

De: Rodrigo Cáseres Gerente General

Asunto: Programa de análisis de puesto

Fecha: 20 de junio de 2006

En nuestro empeño por instituir un sistema justo y equitativo de remuneraciones para todos nuestros empleados, hemos determinado la necesidad de iniciar un proceso de análisis de puesto que permita establecer un plan orgánico de sueldos y salarios durante el transcurso de este año.

Como primer paso hemos designado a un comité de tres personas para que prepare e inicie un programa de descripción de puestos en toda nuestra organización. Los miembros de este comité son los señores Juan Gómez, José Rodríguez y Ángel Suárez.

La licenciada Adela Jiménez, gerente de recursos humanos, integrará el comité como miembro coordinador. Hemos encomendado al comité la tarea de iniciar los esfuerzos necesarios, a través del Departamento de Personal, para supervisar el programa y revisar todos los proyectos de descripción para asegurar su coherencia antes de su aprobación por la gerencia general.

Esperamos que esta labor quede terminada hacia fin de año. El Departamento de Personal se reunirá con ustedes individualmente o en pequeños grupos para familiarizarlos con los detalles del programa y los calendarios generales. Su participación en este programa es un componente necesario para su cumplimiento.

El comité les pedirá su asistencia en la confección de las primeras descripciones de puestos bajo su competencia. Por lo tanto, su plena cooperación será importante para lograr el éxito de este proceso de análisis de puesto.

2. Identificar los puestos que es necesario analizar.

Para ello, se debe utilizar un organigrama o, de existir, también sería útil el análisis de puesto anterior. El organigrama es una gráfica que muestra el esqueleto de la estructura organizacional y donde se

presenta el título de la posición y a través de líneas conectoras quien reporta a quien, y quien está a cargo de qué departamento.

3. Escoger el método que se utilizará

Se puede utilizar cualquiera de los métodos que se describen a continuación:

- La entrevista
- La observación de puesto
- Cuestionario de puesto
- Bitácora del empleado
- Combinación

Si desea obtener más información sobre estos métodos, favor oprimir la palabra continuación que aparece abajo.

La entrevista en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto

Con el método de la entrevista, el analista discute todos los detalles del trabajo con una o más personas que ocupen el puesto en la actualidad.

El analista emplea una lista de control (que será descrita ulteriormente) para conducir la discusión. Toma apuntes de las respuestas y luego les da cabida en las distintas secciones de la descripción de puesto.

El analista no necesita entrevistar a todas las personas que ocupen un puesto basta con una muestra representativa. Por ejemplo, si en un tipo de puesto se emplea a diez personas, bastará con entrevistar a dos o tres de ellas

El supervisor puede ayudar a identificar a las dos o tres personas que representen a los miembros de mayor y menor capacitación o experiencia del grupo. El analista puede entonces fijar las especificaciones mínimas y máximas del puesto.

Ventajas de la técnica de la entrevista

La técnica de entrevistas ofrece ciertas ventajas:

- Logra la participación libre y directa de los empleados.
- Proporciona al analista una mejor comprensión del puesto.
- Permite el examen y aclaración de sectores vagos o complejos de trabajo que no pueden ser comunicados con facilidad.

Desventajas de la técnica de la entrevista

Existen algunas desventajas en las entrevistas para el análisis de puestos:

- Algunos empleados pueden sentirse amenazados e incómodos para poder aportar información adecuada.
- Las entrevistas tal vez se limiten a los elementos que tengan mayor vigencia y dejen de lado los aspectos más generales del puesto.
- Existe la tendencia a que los empleados y supervisores se concentren en los requisitos que describen a la persona que ocupa el puesto en la actualidad y no al puesto mismo.
- Además, el supervisor puede poner énfasis en lo que él desea que el empleado haga, en lugar de lo que en realidad hace.

La preparación de los formularios de entrevistas

La Figura que aparece al lado presenta un modelo que el analista puede utilizar para reunir información para el análisis de puestos.

Los rubros que contiene este modelo son los mismos que el analista puede utilizar para diseñar formularios para los métodos de entrevista y cuestionarios a fin de obtener la información necesaria para la preparación de las descripciones de puestos.

Si bien el entrevistador puede no hacer todas las preguntas de este modelo en las entrevistas o cuestionarios, debe incluir gran parte de ellas en el formulario para entrevistas.

Antes de comenzar sus entrevistas, el analista debe estudiar el organigrama y las designaciones presentes de los puestos. Debe informar a los supervisores sobre la naturaleza y duración de las entrevistas.

Por su parte, los supervisores deben informar individualmente a los empleados que serán entrevistados sobre el objetivo de la entrevista y la hora en que se llevará a cabo.

Si bien una conversación sobre el terreno permite que el entrevistador observe las condiciones de trabajo y asista a demostraciones, ella puede provocar distracciones e incomodidad. Es preferible que el analista realice las entrevistas en privado y en un medio neutral.

Luego de llevadas a cabo, podrán hacerse visitas al lugar de trabajo, donde se podrán hacer demostraciones Y discutir las condiciones. Manera de llevar a cabo las entrevistas

Para aliviar la tensión, el entrevistador debe comenzar con comentarios triviales. Debe explicar luego el objetivo de la entrevista y la manera en que la llevará a cabo. También debe decir al empleado cómo se utilizará la información reunida.

FORMULARIO PARA ENTREVISTAS

Realizado por: _____
Fecha: _____

Designación: _____ Supervisor inmediato: _____
Unidad: _____
Departamento: _____ Antigüedad en el puesto: _____
División: _____
Titular: _____ Puesto anterior: _____

Tareas que se cumplen normalmente:	Cantidad de tiempo aproximada (en h)

El analista debe preparar cuidadosamente sus preguntas para evitar ambigüedades y dobles sentidos. Debe animar al empleado a que hable y darle tiempo suficiente para que pueda responder o justificar sus afirmaciones.

La entrevista debe llevarse en tono de conversación, siempre que se concentre en su objetivo. El entrevistador sólo habrá de tomar apuntes de vez en cuando. Así se distraerá menos la atención y no se pondrá en peligro la conversación como ocurriría si se registrara absolutamente toda idea.

Al final de la entrevista, el empleado debe tener la oportunidad de brindar más información o hacer preguntas. Inmediatamente después de terminada la entrevista, el analista debe redactar todos sus apuntes, observaciones e informaciones.

El formulario para las entrevistas y la planilla son herramientas valiosas para este propósito, ya que proporcionan presentaciones uniformes para poder comparar la información obtenida en entrevistas diferentes.

La confección de la descripción de puestos no necesita comenzarse hasta después de realizadas varias entrevistas.

La observación en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto

Con arreglo a esta técnica, el analista simplemente observa a algunas personas que ocupan el puesto que se examina mientras desempeñan sus tareas. De vez en cuando hace preguntas sobre diversos elementos del trabajo.

Durante esta observación, toma cuidadosamente notas que luego emplea para la confección de las descripciones de puestos.

Ventajas de la técnica de la observación

Entre las ventajas que brinda esta técnica, se cuentan las siguientes:

- Mediante la observación, el analista se familiariza directamente con el trabajo
- El analista puede observar condiciones importantes de trabajo que a menudo constituyen los aspectos distintivos de ciertos puestos.
- El analista puede observar varios puestos al mismo tiempo, sin interferir en la corriente de trabajo.

Desventajas de la técnica de la observación

Existen también ciertas desventajas:

- Algunos empleados pueden sentirse incómodos si se ven observados.
- Las dimensiones intangibles del trabajo, como sus elementos o requisitos mentales o la interacción personal, no se observan con facilidad.

- La observación adecuada de un puesto en que las actividades de rutina son la excepción requiere mucho tiempo. Por ejemplo, para observar cabalmente el puesto de un supervisor, el analista necesitaría acompañarlo varios días o quizás semanas para poder familiarizarse con todos los elementos del puesto.

El cuestionario en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto

El método más empleado en el análisis de puestos es el cuestionario amplio. Se lo distribuye a todos los empleados de un departamento. Lo llenan y lo devuelven al supervisor o analista. No todas las compañías que emplean esta técnica piden que los empleados mismos llenen el cuestionario. Lo hacen también los supervisores o gerentes.

Esto es lo común cuando la administración decide no dar participación a los empleados en la confección de las descripciones de sus puestos.

Ventajas de la técnica del cuestionario

Entre las ventajas que ofrece este método están las siguientes:

- Los cuestionarios constituyen un método eficaz y rápido para reunir gran cantidad de información. Por supuesto, los cuestionarios deben estar bien preparados y presentados.
- Los cuestionarios son herramientas eficaces cuando los puestos por analizar están bien estructurados.
- Si los puestos están localizados en puntos geográficos dispersos, el analista puede reunir información sin necesidad de viajar. Las respuestas escritas a los cuestionarios son una constancia permanente de todos los hechos relatados. Son expresión de los participantes y no apuntes informales del analista.

Desventajas de la técnica del cuestionario

Algunas de las desventajas de los cuestionarios son:

- Eliminan el contacto y la discusión entre el analista y el empleado.
- Las respuestas escritas pueden dejar de lado algunas cuestiones esenciales.
- Para que los cuestionarios sean eficaces, se necesita prepararlos muy cuidadosamente.
- Llenarlos lleva tiempo.
- Pueden surgir problemas de interpretación para quien los llena como para el analista que tiene que correlacionar las respuestas.

Cómo reunir información mediante el cuestionario de puestos

Un cuestionario debe ir precedido de instrucciones claras sobre la manera de llenarlo. El analista debe acompañar al cuestionario una nota explicativa, la exposición de sus objetivos, de qué se hará con la información y los procedimientos que lo sucederán.

También es de responsabilidad del gerente operativo explicar a los empleados los objetivos del cuestionario y aclarar cualquier problema que pudiera surgir.

Cuestionario para el análisis de Puesto:

Título del Puesto _____
Departamento _____
Supervisor _____
Puesto del Supervisor _____

Condiciones de Trabajo:

Status: Tiempo completo () Tiempo parcial ()
Días de trabajo: L M M J V S D
Horas por Día: Horas Semanales:
¿Se requiere viajar? Si () No ()
De contestar si, ¿qué tanto por ciento del tiempo debe viajar? _____ %

Propósito:

Describa el propósito general o responsabilidad de este puesto.
Tareas y responsabilidades principales:

Tareas y responsabilidades secundarias:

Responsabilidades de supervisión:

¿Requiere esta posición el supervisar personal? Explique

Requisitos de Educación:

Escuela Superior Grado Técnico Bachillerato Maestría Doctorado

Especialización requerida: _____

Experiencia:

¿Qué experiencia se requiere para este puesto?

Habilidades Técnicas:

¿Qué habilidades técnicas se requieren para esta posición?

Condiciones Físicas:

Describa las condiciones en las que se realiza este trabajo.

Completado por _____
Fecha _____
Título _____
Aprobado por _____

La bitácora o parte de empleado en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto

Este método impone a cada empleado llevar una bitácora o un parte de sus actividades durante un período determinado.

Este método es aceptable cuando el trabajo es de rutina y se repite a corto plazo, una semana o en algunos casos un mes. Los puestos de producción, oficinistas, administración de oficinas, o de servicio y mantenimiento, se prestan a la confección de partes.

Este método no brinda al analista información adecuada cuando el trabajo varía mucho, o cuando las tareas no se repiten a corto plazo. Se trata, evidentemente, del caso de los puestos de supervisión y administración, ventas y comercialización, y tareas de tipo profesional o creador.

Ventajas de la técnica de la bitácora

Las ventajas de este método son las siguientes:

- El analista ahorra tiempo cuando reúne gran información sobre muchos puestos.
- Los empleados pueden incluir en el parte toda la diversidad de sus tareas rutinarias sin tener que interpretar preguntas ambiguas.
- El método soslaya la renuencia de algunos empleados a participar en entrevistas.

Desventajas de la técnica de la bitácora

Existen algunas desventajas:

- No hay contacto personal entre el analista y el empleado.
- El analista no puede observar los factores que afectan el desempeño del puesto.
- Los empleados tal vez sospechen que los partes se emplearán para hacer análisis de tiempos que permitan a la administración fijar normas de producción.
- El método se limita a puestos rutinarios y repetitivos.

Combinación de métodos en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto

Se utiliza dos o más métodos al obtener información.

Ejemplo de una combinación de métodos en un banco con sucursales en el interior del país.

Posiciones	Método
Gerenciales y de supervisión	Entrevista Cuestionario
Trabajos rutinario o manuales	Bitácora Observación
Ubicación	
Casa Matriz	Entrevista
Ubicación Sucursales en el interior	Cuestionario

Cómo elegir el mejor método de análisis de puestos

Para determinar la mejor técnica de análisis, deben considerarse los siguientes factores:

Tipos de puestos:

- Los puestos profesionales y de supervisión se prestan al análisis mediante entrevistas y cuestionarios.
- El trabajo de rutina puede ser estudiado mediante la observación y los partes.

Acceso del analista al lugar de trabajo:

- Se encara mejor el trabajo de ventas y atención a distancia empleando cuestionarios y partes.
- La entrevista y la observación pueden ser más convenientes para los puestos de la casa matriz.

Preparación previa por el analista:

- La preparación de los cuestionarios exige una inversión previa de mucho tiempo para el diseño y el ensayo.
- Los partes suelen requerir menos tiempo porque no hace falta que sean muy detallados.
- Las entrevistas y la observación son menos engorrosas si están bien planeadas en cuanto al tipo de información que se quiere reunir.

Aceptación por los empleados:

- El método de entrevistas es menos amenazante, ya que permite al analista explicar y responder a cada persona.
- Los cuestionarios, los partes y la observación pueden resultar contraproducentes si no les precede una comunicación eficaz a los empleados.
- La mayoría de los analistas experimentados creen que el método de los cuestionarios es el más eficaz.

El cuestionario puede robustecerse si lo siguen entrevistas complementarias selectivas. De este modo, el analista puede salvar las limitaciones de un método combinándolo con otro.

Descripción de puesto

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación.

Los tipos de descripciones de puestos

Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

Descripción genérica

El formulario muestra la descripción genérica de un puesto de Analista de Sistemas de Gestión. Incluye secciones para Designación, Definiciones, Tareas que realiza, Campo de aplicación y Condiciones.

DESIGNACION: ANALISTA DE SISTEMAS DE GESTIÓN

DEFINICIONES:
"Sistemas" se emplea aquí en el sentido de enfoque o método global y lógico utilizado para la ordenada reunión, elaboración y producción de datos que supongan información útil. Su objetivo es mejorar el control y la adopción de decisiones mediante el uso eficaz del equipo de elaboración de datos.

TAREAS QUE REALIZA:
Analiza y crea subsistemas de ámbito definido que abarquen una única esfera, o una esfera análoga, de operaciones empresarias y divisionales.
Trabaja con personal "usuario" para determinar en detalle sus necesidades y métodos, crear instrucciones minuciosas para la conversión y funcionamiento del sistema y capacita a los "usuarios" en el empleo correcto del sistema.
Con supervisión, asume responsabilidad por la formulación de subsistemas de ámbito definido y semidefinidos; esto incluye el diseño básico de formularios, preparación del manual, especificaciones de programación, y documentación detallada de sistemas.
Evalúa diferenciales de costos con la ejecución de sistemas versus diversas eventualidades.

CAMPO DE APLICACION:
Primordialmente se encuentra en organizaciones de elaboración de datos u organización de sistemas administrativos, y ocasionalmente en organizaciones de usuarios en grandes cantidades.

CONDICIONES:
Por lo general, título universitario del primer nivel (4 años) otorgado por una institución acreditada, y dos o más años de experiencia, o título de licenciado.

Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes. Por ejemplo, una descripción genérica de "Contador Mayor" incluye el campo de experiencia que se espera de ese nivel profesional. No abarca las funciones específicas --cuentas por pagar y cuentas por cobrar, especialización en el libro mayor-- o las unidades organizacionales menores dentro del Departamento Contable del que depende el puesto. Un ejemplo de descripción de puestos genérica se observa abajo.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación
- Designaciones
- Planificación organizacional
- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios

Las descripciones de puestos específicas

Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. Por ejemplo~ el puesto específico de "Contador a cargo del libro mayor" debe identificar las relaciones de dependencia del puesto dentro del Departamento Contable.

Expone el tipo de sistemas contables utilizados~ el tipo y frecuencia de los partes financieros que deben confeccionarse~ y los límites de responsabilidad dentro de los sectores funcionales, geográficos o de otro tipo, de la compañía. Abajo aparece un ejemplo de descripciones de puestos específicas.

Descripción del cargo	
INTERVENTOR DE LA EMPRESA	
Depende de:	Tesorero
Supervisa a:	Personal asignado
Función básica:	
El interventor de la empresa tiene a su cargo la dirección y coordinación de las actividades contables de la empresa, incluidos la formulación, mantenimiento, preparación e interpretación de la documentación contable de la empresa, estados financieros, estadísticas, normas y procedimientos contables, informes oficiales y la oficina de servicios de elaboración de datos.	
Deberes y responsabilidades primordiales:	
1. Formula y ejecuta los planes y objetivos de su departamento.	
2. Formula para su aprobación y de aplicación a normas y procedimientos contables para asegurar prácticas contables uniformes, controles internos adecuados y el cumplimiento de órdenes o reglamentaciones emitidas por organismos oficiales.	
- Aplica principios y técnicas modernas de control interno a la formulación de métodos contables y partes del control.	
- Emite todos los procedimientos que definen el modo de asientar y comunicar las transacciones contables financieras.	
- Mantiene la supervisión de los sistemas contables empleados en la empresa y promueve cambios, de ser necesario.	
3. Dirige y controla la preparación y mantenimiento de documentación financiera, contable y estadística de la empresa, incluidas la contabilidad general y la contabilidad de las propiedades	
4. Proporciona dirección, coordinación y asesoramiento funcionales a los gerentes de administración de sectores en sus actividades contables:	
- Contabilidad de costos	
- Contabilidad general	
- Procedimientos de facturación	
- Gestión general de las oficinas	
5. Dirige y controla la nómina y otras actividades generales de oficina del personal empresarial, incluida la supervisión del centro de elaboración de datos.	
6. Asesora a los jefes de los departamentos de la empresa, gerentes generales de sector y otros acerca de la gestión operativa en cuestiones contables y de la interpretación y el uso de los partes conexos.	
7. Prepara y recomienda lo relativo a la estructura orgánica y dotación de personal, remuneraciones, designación, despido, transferencia y ascenso de todo el personal bajo su dirección.	
Principales relaciones de trabajo: (Excluida la relación directa de dependencia de su superior)	
1. Actúa junto con el tesorero adjunto para coordinar políticas y operaciones contables en materia de gestión de numerario, facturación, ingresos, seguros y operaciones con bienes raíces.	
2. Actúa junto con el gerente de sistemas y procedimientos para coordinar los sistemas de información contable y administrativa y para proporcionar servicios de elaboración de datos.	
3. Actúa junto con el gerente de presupuesto para coordinar las necesidades de los sistemas de presupuesto y contabilidad.	
4. Actúa junto con los gerentes generales de sector y gerentes administrativos para proporcionar sistemas contables y dar asesoramiento y asistencia en cuanto a actividades contables.	

Las descripciones de puestos específicas sirven otros propósitos:

- Análisis precisos de puestos
- Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
- Organigrama

Elementos que componen las descripciones de puesto

Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia.

Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual

nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.

Por ejemplo, el puesto de "diseñador" en una División de Productos para Consumidores y en una División de Productos Industriales puede tener el mismo nivel de remuneración pero ser muy diferentes en otros sentidos.

Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades.

Aquí se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior.

Deberes y responsabilidades.

Esta parte de la descripción de puesto señala "qué" tarea se desempeña~ "por qué" se desempeña, y cuando no resulta obvio. "Cómo" se desempeña. Si el "qué", el "por qué" +- o el "cómo" no aparecen, la formulación es incompleta.* Interacción. Especifica las relaciones entre un puesto y otro.

Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica. También es importante para describir puestos que tienen amplias relaciones fuera de la compañía, por ejemplo, puestos de ventas, comercialización y relaciones públicas.

Preparada por, Aprobada por y Fecha.

Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes.

La fecha de preparación indica a quien la lea la actualidad de la información.

Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto

Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependen.

En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad.

Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo viajes prolongados o trabajo nocturno, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia.

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

Especificación de puesto

Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
- Educación pertinente Experiencia pertinente
- Esferas concretas de experiencia, aptitudes manuales o mentales, aptitudes sociales o de acción recíproca
- Exigencias de viajes
- Horas y horarios de trabajo
- Condiciones ambientales peligrosas o duras

Usos de las descripciones de puesto

Una vez que las descripciones formales de puestos han obtenido aceptación, los gerentes encuentran otras aplicaciones prácticas de las mismas como en las siguientes áreas de recursos humanas.

El empleo de las descripciones de puestos en el reclutamiento y selección de personal

Las descripciones de puestos confeccionadas correctamente pueden ayudar en la búsqueda de obreros, empleados, supervisores y gerentes calificados. Por ejemplo, la preparación de un anuncio en que se pide llenar determinado cargo se simplifica sintetizando la descripción del empleo y sus especificaciones.

Para la selección de candidatos a empleo, los entrevistadores comprobarán que las descripciones de puestos facilitarán. Todo el proceso de entrevistas concentrándolo en los factores pertinentes.

El entrevistador tratará de determinar la experiencia previa de un postulante y cotejarla con las tareas y responsabilidades que figuran en la descripción de puesto.

Los tipos genéricos de descripciones suelen ser más útiles que los específicos para la contratación. El encargado de la selección busca a personas con experiencia y condiciones adaptables o transferibles a las exposiciones muy generales de trabajo y responsabilidades que figuran en las descripciones genéricas.

El empleo de las descripciones de puestos en la planificación, capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra

Cuando una compañía se expande, experimenta la necesidad de contar con más mano de obra. En plan de largo aliento tal vez no se conozca de inmediato la forma precisa que asumirá la organización

futura. No obstante, se pueden expresar las aptitudes técnicas, administrativas y especializadas que se requerirán en términos muy amplios, como aparecen por lo común en las descripciones genéricas.

El gerente que desee adaptar su fuerza laboral presente a las necesidades futuras de la empresa podrá preparar descripciones de puestos genéricas que atiendan tales necesidades. La comparación de las descripciones actuales y futuras le dará una estimación bastante justa de dónde para hallar el personal con las condiciones requeridas.



Además, el gerente descubrirá necesidades específicas de capacitación y perfeccionamiento. Entonces podrá planear programas de formación de la fuerza de trabajo presente, a fin de prepararla para el futuro.

La capacitación y perfeccionamiento de la fuerza de trabajo también tiene gran importancia para las operaciones actuales. Por ejemplo, una gerencia puede comparar las condiciones de los titulares con las delineadas en una descripción de puesto específica y determinar la necesidad de programas de capacitación individual o de grupos.

El empleo de las descripciones de puesto en la evaluación del desempeño

Los métodos más modernos de evaluación del desempeño destacan la importancia de la motivación y la fijación de metas u objetivos para cada empleado. Como resultado de ello, las descripciones de puestos como herramientas de evaluación del desempeño ya no son tan importantes como en el pasado. Sin embargo, siguen siendo el punto de referencia principal para basar las normas de desempeño.

La base de evaluación de los empleados es la medida en que éstos cumplen sus obligaciones. La descripción de puestos proporciona al gerente la herramienta para determinar si el empleado cumple todas sus obligaciones y responsabilidades. Como ya se señaló, hay ciertas aptitudes de comportamiento que no pueden incorporarse fácilmente a una descripción: medida del espíritu creador, gama de recursos, capacidad de análisis, rapidez de reacciones, etc.

Estas aptitudes acaso sean criterios importantes para evaluar el desempeño. Por lo tanto, el gerente no deberá emplear las descripciones de puestos como base única para medir el rendimiento.

El empleo de las descripciones de puesto en el análisis del flujo de trabajo

El analista de la corriente de trabajo puede emplear las descripciones como punto de partida para confeccionar en diagrama de progresión. Una vez hecho el diagrama en que figuren las operaciones y el trabajo paso a paso, el analista de puestos tal vez descubra tareas que no se revelaron en las descripciones de puestos.

La nueva información podrá utilizarla para perfeccionar aún más las descripciones. Debe producirse una firme interdependencia entre los analistas de corriente de trabajo y los de puestos. Esta interdependencia pone en guardia a los gerentes sobre la necesidad de rediseñar puestos para que el trabajo se haga más eficientemente.

Esto puede dar lugar a que se dispongan de modo diferente las tareas, obligaciones y responsabilidades de una descripción del siguiente programa de descripción de puestos en el cual ha de participar en definitiva todo empleado, o bien un esfuerzo más limitado, antes de empezar deberán disiparse el desinterés y los recelos. Delegar en un ejecutivo la responsabilidad de comunicar los

Empleo de las descripciones de puesto en la administración de salarios y compensación

Se utiliza para asegurar igualdad de pago para igualdad de trabajo, para asegurar igual pago para trabajos de valor comparable y para hacer una valoración de puestos es necesario la información aportada por la descripciones de puesto.