

staff, representado por el analista de puestos.⁵ De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del *staff*, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

A continuación se verán por separado cada uno de los métodos para la descripción y análisis de puestos.

Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácil-

⁵ El analista de puestos “reúne, analiza y desarrolla datos ocupacionales relacionados con los puestos, los requisitos necesarios para ocuparlos y las características del ocupante, que sirven de base para la asesoría vocacional, la valuación de puestos, la selección de personal y otras prácticas vinculadas con la administración de recursos humanos. Estudia los puestos que se desempeñan en industrias, comercio y en otras organizaciones y redacta descripciones de los elementos de los puestos, así como de los requisitos físicos e intelectuales necesarios en el ocupante. Desarrolla medios para asesorar a trabajadores inexpertos o a los que desean cambiar de puesto, y prepara entrevistas para facilitar la colocación de los trabajadores. Utiliza datos para desarrollar sistemas de valuación de puestos y recomienda cambios en la clasificación de los puestos. Hace organigramas, escribe monografías en las que describe patrones o tendencias de las industrias, desarrolla esquemas de exámenes para medir el conocimiento ocupacional y las habilidades de los trabajadores, realiza investigación”. En UNITED STATES EMPLOYMENT SERVICE, *Dictionary of occupational titles*, v. 1, “Definitions of titles”, Washington, United States Government Printing Office, 1949, p. 818.

mente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

1. Características del método de observación directa

- a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
- b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

2. Ventajas del método de observación directa

- a) Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

3. Desventajas del método de observación directa

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.
- c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que ese método se emplee en combinación con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

Nota interesante: ¿Quién debe hacer la observación?

El método de observación directa debe realizarlo un analista de puestos o una persona capacitada para ello. En realidad, la observación es típicamente una función de *staff*.

Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

1. Características del cuestionario

- a) La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.
- b) Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

2. Ventajas del cuestionario

- a) El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

3. Desventajas del cuestionario

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige planeación y realización cuidadosa.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.



Nota interesante: ¿Quién debe elaborar y aplicar el cuestionario?

El cuestionario debe ser elaborado por un analista de puestos en función de los factores de análisis elegidos. Posteriormente, debe ser enviado a los ocupantes o a los gerentes para que lo llenen y devuelvan. Con el cuestionario, el analista de puestos tiene toda la información necesaria sobre cada uno de los puestos de la organización. Se preserva la responsabilidad de línea —del gerente— y también la función de *staff* en términos de la preparación y obtención de los datos.

Método de la entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

1. Características de la entrevista directa

- a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

2. Ventajas de la entrevista directa

- a) Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

3. Desventajas de la entrevista directa

- a) Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.
- d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

Nota interesante: ¿Quién debe emplear la entrevista?

La entrevista con el ocupante, después con el superior para efectos de confirmación, debe ser realizada por el analista de puestos. La función de *staff*, entrevistar para obtener los datos, y la responsabilidad de línea, proporcionar la información respecto a los puestos, se preservan.

Métodos	Participación	
	del analista	del ocupante
Observación	activa	pasiva
Cuestionario	pasiva	activa
Entrevista	activa	activa

Figura 8.6 Participación en la obtención de datos sobre el puesto.

Métodos mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera.

TARGET

Roberto Gómez, el director de RH en Target, quiere analizar y describir los puestos que aún quedan en la empresa. Sin embargo, el presupuesto para gastos es limitado y no puede contratar analistas de pue-

tos para esto. ¿Cómo podrá Roberto desarrollar un programa de descripción de puestos con un mínimo de gastos y un máximo de participación de los ejecutivos y empleados de la empresa?

ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende las siguientes etapas:

Etapa de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. *Determinar los puestos a describir*, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. *Elaborar el organigrama de los puestos* para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. *Elaborar el cronograma de trabajo* para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. *Elegir el o los métodos de análisis a emplear*. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar.
5. *Seleccionar los factores de análisis* que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:
 - a) *Criterio de la generalidad*: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo me-

nos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

- b) *Criterio de la variedad o discriminación*: los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad, —todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción—, y también al criterio de la variedad —todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales—.

Para atender al *criterio de generalidad*, los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de *supervisión*, *obreros*, *trabajadores por hora*, etc., porque son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

6. *Dimensionar los factores de análisis*, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener como límite inferior (alfabetización) y como límite superior (educación primaria completa), límites que serán diferentes cuando se

apliquen a puestos de supervisión. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son bastantes más elevados.

7. *Graduar los factores de análisis*, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general el número de grados en los factores de análisis es cuatro, cinco o seis grados. Así, cada factor en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

Etapa de preparación

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

Nota interesante: Etapas de planeación y preparación

Estas dos etapas son función de *staff* predominantemente. El analista de puestos —o el que haga las veces de analista de puesto— debe planear y preparar todo el material para la obtención de la información sobre los puestos a ser descritos y analizados.

Etapa de realización

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

Nota interesante: La etapa de realización

En la etapa de realización se observa la función de *staff* (obtener la información por medio de la metodología empleada) y la responsabilidad de línea (proporcionar la información también por medio de la metodología empleada).

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Los usos que se le dan a los resultados del análisis de puestos son muchos: reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

1. Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de

TARGET

Roberto Gómez quiere ir más allá de lo convencional. Su idea es transformar la estructura organizacional mediante la remodelación de los puestos. La estrategia que pretende seguir es la siguiente:

1. Empezar por el enriquecimiento de los puestos para flexibilizar su estructura y adecuarlos continuamente a las características individuales de los ocupantes.

2. Definir las competencias esenciales de la empresa (*core business*) y de cada una de sus áreas principales —de soporte y de operación—.
3. Revisar las competencias que disponen actualmente los empleados.
4. Crear equipos multifuncionales y multicompetencias para dinamizar la organización.

¿Cómo puede Roberto presentar su estrategia a la dirección de la organización?

obra, dónde se debe reclutar, etc., que es la base para el *reclutamiento del personal*.

2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la *selección del personal*.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la *capacitación de personal*.
4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la *administración de sueldos y salarios*.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la *evaluación del desempeño* y del mérito funcional.
6. *Servir de guía* tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
7. Proporcionar información para la *higiene y seguridad industrial*, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos.



Recuerde: ¿Existen organizaciones sin puestos?

En realidad, el concepto de puesto se relaciona con la estabilidad y lo permanente en las organizaciones. En el mundo actual, en el que todo cambia y las organizaciones se les obliga a cambiar para poder sobrevivir —de ser posible a anticiparse a los cambios externos—, los puestos también necesitan cambiar constantemente. A esto se debe la necesi-

dad de modernizar el concepto de puesto y hacerlo dinámico. Por ello se requiere una remodelación constante de los puestos. ¿Quién debe de ocuparse de esto? Si se dice que el área de RH, entonces lo que se intenta es centralizar una actividad que esa área jamás podrá conocer con detalle. Entonces, ¿quién debe de ocuparse de esto? Cada una de las personas que se encuentran en un puesto. Con la ayuda de su gerente y de la ARH. ¿Y la respuesta a la pregunta inicial? La respuesta es positiva: muchas de las organizaciones exitosas abandonan paulatinamente el concepto de puesto y cambian al concepto de trabajo en equipo. ¡La delegación de autoridad (*empowerment*) al máximo!

RESUMEN

Mientras los puestos son diseñados por los demás departamentos, la ARH necesita describirlos y analizarlos para saber cuáles son las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener sus ocupantes, para administrarlos mejor. Con la finalidad de enriquecer el conocimiento de las exigencias que los puestos imponen a sus ocupantes, el análisis de puestos se basa, por lo general, en cuatro factores: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo. Los métodos para el análisis de puestos son: observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos. El análisis de puestos se realiza por lo general en tres etapas: planeación, preparación y realización. En el pasado, la descripción y el análisis de puestos representaba la base fundamental para toda acción de la ARH, ya que permitía obtener los apoyos económicos para el reclutamiento y la selección de personal, la capacitación, la administración de sueldos y

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO

Título: Pintor de mantenimiento

División: Industrial

Descripción genérica: Pintar, con pistola o con pincel, superficies metálicas y de madera que forman parte del patrimonio de la sociedad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Preparar las superficies antes de pintarlas, esto es rasparlas y lijarlas para eliminar las impurezas y la pintura vieja.
- Preparar la pintura a utilizar, con mezclas de otras pinturas, disolventes, secantes y pigmentos en cantidades adecuadas hasta obtener el color y la viscosidad ideales. Introducir la pintura en el frasco de aire comprimido, conectarlo al equipo de la toma de aire y regular el flujo por medio de válvulas. Aislar las superficies que no se deban pintar con tiras de papel o de cinta adhesiva. Dirigir la pistola sobre las partes a pintar haciendo movimientos suaves horizontales, verticales y circulares. Lijar las capas de pintura una vez que sequen, como preparación a la aplicación de la mano siguiente, hasta obtener un acabado perfecto. Retocar con pincel puntos y bordes inaccesibles.
- Mediante el uso de pinceles, brochas, escobas, etc., pintar manualmente las fachadas de los edificios; hacer cenefas y emblemas sobre las superficies pintadas.
- Dar mantenimiento a todo el equipo utilizado: eliminar residuos y despejar la punta de las pistolas empleando solventes y gas.
- Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las ya descritas.

ANÁLISIS DE PUESTO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Primaria: cálculo con números enteros, conocimiento de materiales inherentes y de procesos de pintura.
- **Experiencia:** por lo menos de un año; periodo que se considera necesario para la adquisición de las habilidades y la completa familiarización con su campo de trabajo.
- **Aptitudes:** Inteligencia (nivel media inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creador, resistencia a la fatiga física y en particular a la fatiga visual, percepción diferencial (aguda), mucha destreza manual, reacción rápida a estímulos, agudeza visual.

b) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** Movimiento constante de brazos y piernas; coordinación de movimientos horizontales, verticales y circulares con los brazos; pulso firme, articulación del cuello y de la columna vertebral en las operaciones; agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; estar de pie constantemente.

c) Responsabilidades adquiridas

- **Patrimonio:** Puede haber pérdidas parciales o totales de los materiales de pintura empleados o mano de obra desperdiciada; los daños al equipo son poco probables, pérdidas de poco valor.

d) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** Condiciones ligeramente desagradables por la presencia continua del polvo que resulta de lijar, vapores de pintura considerados perjudiciales para la salud del ocupante, olores, ruido, frío y calor (condiciones de trabajo al exterior).
- **Seguridad:** Situaciones que algunas veces pueden ser peligrosas, posibles caídas al trabajar sobre andamios, torceduras, excoriaciones y cortadas que no son de gravedad.

Figura 8.7 Ejemplo de descripción y análisis de un puesto por hora.

salarios, la evaluación del desempeño, la higiene y seguridad en el trabajo, además de informar al supervisor o al gerente de línea sobre el contenido y especificacio-

nes de los puestos de su área, ya que la descripción y el análisis de puestos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.

CASO

CHRYSLER CORPORATION

Hablar de delegación de autoridad (*empowerment*) en empresas del ramo automovilístico es como un chiste de humor negro. En general, estas empresas son muy tradicionalistas y conservadoras. Sin embargo, el éxito reciente de Chrysler se debió a la delegación de autoridad (*empowerment*), algo totalmente desconocido en la empresa en los años anteriores.

La historia de Chrysler es una larga sucesión de altas y bajas. Lee Iacocca, con su espíritu emprendedor y duro la sacó de una profunda crisis. Pero esa recuperación duró poco. Al final de la década de 1980 las ganancias ya declinaban nuevamente. Para su supervivencia la empresa dependía de las minivans y de los jeeps que habían heredado de American Motors en 1987. El segmento principal del mercado de Chrysler lo conformaban estadounidenses de clase media, devotos de Iacocca. Pero eran pocos. Después de intentos de diversificación —para convertirse en un conglomerado tecnológico y aeroespacial, sin éxito— y de globalización por medio de una fusión —que no llegó a persuadir a la Fiat italiana—, Chrysler decidió reducir en un tercio su capacidad y en la misma proporción su personal de cuello blanco. En 1991, tuvo pérdidas por 538 millones de dólares y dejó de ser un serio competidor dentro de la industria automovilística.

Cuando en 1992 Iacocca se retiró del puesto de presidente de Chrysler, su estilo de administración rígido y autocrático se fue con él. Iacocca siempre dijo que su guía era Henry Ford II, un autócrata corporativo al estilo antiguo. El nuevo presidente de la empresa, Robert Eaton, que provenía de GM de Europa, tenía una mentalidad totalmente diferente. Su objetivo era crear una empresa en la que el trabajo en equipo y la delegación de autoridad (*empowerment*) fueran más que simples modismos. Eaton es una especie de capacitador capaz de construir consenso en la organización.

Eaton analizó los movimientos ondulatorios de la empresa desde su formación y trató de entender qué ocurría. Para apoyar los esfuerzos de los gerentes creó dos puestos nuevos de vicepresidencia: uno (externo) para satisfacer al cliente y otro (interno) para tener una mejora continua. Trató de proporcionar a los gerentes las herramientas y la autoridad neces-

rias para hacer resurgir la empresa. Formó un equipo de sistemas de producción en el que los integrantes viajaban por todo el mundo para conocer y estudiar medios de mejorar y perfeccionar la fabricación. Implementó un “equipo de comportamiento de los gerentes” destinado a enseñarle a los dirigentes a ser más accesibles, alentar a sus subordinados para que hablen, escucharlos cuando hablen e incluso a mirar a sus subordinados a los ojos al hablar con ellos. Eso era una enorme novedad. El apoyo recibido de arriba permitió que los gerentes aceleraran sus esfuerzos de cambio. Surgieron los “equipos de plataforma con autonomía”, un nuevo concepto basado en los equipos multifuncionales que ya existían en Japón. La idea consistía en reunir a todos —desde marketing hasta producción— para eliminar fallas en los proyectos, acelerar el desarrollo del producto y reducir los costos. Cada equipo se integraba por todas las personas y habilidades necesarias para transformar el vehículo, de un simple concepto, en un producto de mercado. Proyectistas, ingenieros, fabricantes, especialistas de compras y abastecimiento, comerciantes, financiadores y proveedores. Todos juntos. En ese encauce de equipo llevó a un cambio total en la manera de desarrollar los productos, muy diferente a la empleada anteriormente. En el enfoque de equipos de plataforma, se tiene el desarrollo simultáneo de todas las partes del vehículo. Cada equipo es administrado como una pequeña empresa automotriz o como un equipo de Fórmula 1, muy pequeño e informal. Todos los miembros del equipo se concentran no sólo en las piezas, sino en todo el vehículo completo. Los flujos de comunicación son simultáneos y bilaterales, no secuenciales y unilaterales. Los líderes y los miembros tienen autonomía para tomar decisiones y son responsables de los objetivos de la empresa. Uno de los principales resultados de los equipos autónomos fue el Chrysler Neon. En las primeras etapas del desarrollo, los líderes pidieron ayuda a aliados no tradicionales, como a los proveedores y a los sindicatos. Los empleados de línea contribuyeron al proyecto con más de cuatro mil propuestas. Los resultados sobrepasaron todas las expectativas. Los japoneses se dieron cuenta. Toyota hizo un *tanji kai*. Es decir, desmontar totalmente el Chrysler Neon: centenas

de ingenieros desmontaron el vehículo pieza por pieza para analizar cuidadosamente su construcción de bajo costo. El último gran ejercicio de desmontaje que había hecho Toyota era de los modelos de Mercedes-Benz, cuando Toyota se preparaba para lanzar su primer modelo de lujo el Lexus. Mientras Toyota y Nissan necesitaban cinco piezas para formar un componente, el Chrysler Neón necesitaba sólo tres.

Eso significó un elogio japonés. El presidente de Chrysler Corporation, Robert Lutz, explica la delegación de autoridad (*empowerment*): se debe eliminar esa línea divisoria entre las personas que implementan, las que crean y las que mantienen. Es nuestra obligación hacer que todos tengan libertad para innovar, inventar y, sobre todo, para hacer que las cosas funcionen.

CONCEPTOS CLAVE

Análisis de puestos
Cuestionario
Descripción de puestos
Entrevista
Factores de análisis
Métodos mixtos
Observación directa
Puesto
Requisitos del puesto

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son las nociones fundamentales en el concepto de puesto?
2. Explique lo que es la descripción y análisis de puestos.
3. Explique la estructura del análisis de puestos.
4. Explique las características, ventajas y desventajas de la observación directa.
5. Explique las características, ventajas y desventajas del método de la entrevista.
6. Explique las características, ventajas y desventajas del método del cuestionario.
7. Explique los posibles métodos mixtos.
8. Explique las etapas en el análisis de puestos.
9. ¿Cuáles son los objetivos de la descripción y análisis de puestos?

EJERCICIO

A pesar de tener cerca de 1 400 empleados —y haber llegado a un máximo de 1 900 empleados—, Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) aún no contaba con un registro de sus puestos. En otras palabras, Mesarisa aún no había descrito y analizado los puestos de los empleados por hora y de los empleados por mes. Tampoco de los supervisores, jefes y gerentes. Alberto Oliveira, el GRH de la empresa, pensaba que era el momento de iniciar un trabajo de tal dimensión. Su posición e imagen ante la dirección eran excelentes y necesitaba hacer que las políticas y prácticas de RH tuvieran un fundamento realista. Sin embargo en su *staff* no contaba con personal preparado ni podía buscar nuevos empleados o especialistas debido a las limitaciones económicas de la empresa. De espíritu abierto y liberal, Oliveira pensaba que describir y analizar los puestos era un responsabilidad de línea de cada uno de los jefes o supervisores, ya que seguramente él podría proporcionar una función de *staff* con asesoría y supervisión en la realización de ese trabajo. Sin embargo, lo difícil era hacer que todos compartieran esa idea y adoctrinar a toda la organización para poder empezar con el trabajo: un amplio programa de descripción y análisis de los puestos de la empresa.

Un comienzo interesante podía ser vender la idea al director presidente, de constituir una Comisión de descripción y análisis de puestos, que seguramente la aprobaría si era totalmente coordinada por Oliveira. Otra idea era hacer que la Comisión examinara y aprobara todas las etapas de la descripción y análisis de los puestos de toda la empresa. Una idea más, consistía en dividir los puestos en tres categorías: puestos por hora (que abarcara empleados no calificados, empleados calificados y empleados especializados), puestos por mes (en la fábrica o en las oficinas centrales) y ejecutivos de nivel administrativo (que abarcara supervisores, jefes y gerentes). Para cada una de las categorías habría una me-

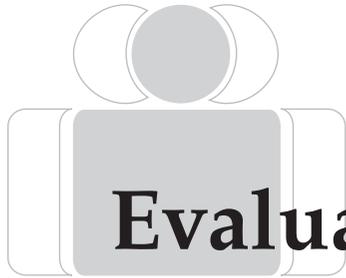
Metodología específica para la obtención de información, para el tratamiento de la misma y con una clara participación del personal de línea.

Alberto Oliveira estaba entusiasmado, pero al mismo tiempo nervioso.

Como ejecutivo del *staff*, necesitaba presentar un plan detallado sobre el desarrollo del programa de descripción y análisis de puestos, decir cómo conformar la

Comisión y, sobre todo, cómo coordinar un trabajo tan extenso con tan pocos subordinados disponibles. Además necesitaba trabajar la información obtenida de la descripción y análisis de puestos con las diversas áreas o secciones de su departamento, como recursos humanos, selección, capacitación, higiene y seguridad, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, etc. ¿Cómo puede hacer esto?

9



Evaluación del desempeño

Lo que verá en este capítulo

- Qué es la evaluación del desempeño.
- La responsabilidad de la evaluación del desempeño.
- Objetivos de la evaluación del desempeño.
- Beneficios de la evaluación del desempeño.
- Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño.
- Nuevas tendencias de la evaluación del desempeño.
- Entrevista de la evaluación del desempeño.

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar los pros y los contras de la evaluación del desempeño.
 - Indicar cómo se construye un proceso, dinámico y flexible de la evaluación del desempeño.
 - Señalar las nuevas perspectivas de la evaluación del desempeño.
-

FÁBRICA TEXTIL CATALINA

Todos los ejecutivos de la Fábrica Textil Catalina reprueban la evaluación del desempeño. Piensan que el proceso es complicado, tardado y que no conduce a nada. Además, en lugar de mejorar las relaciones entre los ejecutivos y los subordinados, inevitablemente crea fricciones, conflictos y sinsabores. No obstante, todos los ejecutivos, sin excepción alguna, consideran que la evaluación del desempeño

es un proceso fundamental para mejorar y para que la organización alcance mayores niveles de competitividad. Éste es el diagnóstico que Elisa Méndez presentó al presidente de Fábrica Textil Catalina, pues quería demostrarle que era necesario cambiar el proceso de evaluación del desempeño que la organización había empleado tradicionalmente.

Vivimos en un mundo en el cual siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, de los objetos y de las personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que hemos comprado, a cuánta velocidad corre nuestro automóvil en una autopista, cómo reaccionan nuestros amigos ante determinadas situaciones difíciles en las que nos hemos metido, cómo va el rendimiento de nuestra cuenta de ahorro en relación con otras inversiones, cómo marchan las acciones en la bolsa de valores, qué resultados obtiene nuestra empresa, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles y cosas por el estilo. La evaluación del desempeño es un hecho común y corriente en nuestras vidas, y también en la de las organizaciones.



Nota interesante: La historia de la evaluación del desempeño

Las prácticas de la *evaluación del desempeño* no son nuevas. Desde que una persona emplea a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de

informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización. A principios del siglo XX, la *Escuela de la Administración Científica* propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización. Así, el hombre, en forma de un “aprieta botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, dado que se consideraba que era motivado tan sólo por objetivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones habían conseguido resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no se había logrado ningún progreso en la segunda variable: el hombre. La eficiencia de las organizaciones seguía siendo una buena intención.

Con la *Escuela de las Relaciones Humanas* vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la admi-

nistración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una avalancha de teorías respecto a la motivación para el trabajo. Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que fueron surgiendo tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No sólo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que

lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

La *evaluación del desempeño* es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda *evaluación* es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La *evaluación* de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como *evaluación del desempeño*, *evaluación de méritos*, *evaluación de los empleados*, *informes de avance*, *evaluación de la eficiencia en las funciones*, etc.² Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la *evaluación del desempeño* es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es

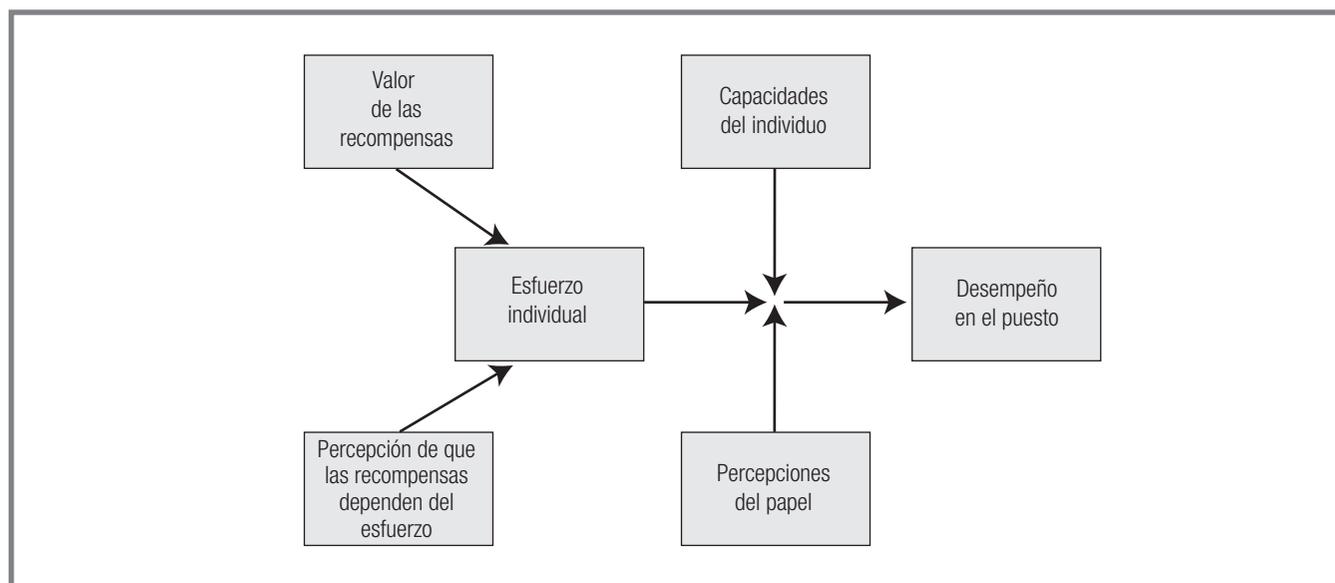


Figura 9.1 Factores que afectan el desempeño en el puesto.¹

1 LAWLER III, Edward E. y Lyman PORTER, "Antecedent attitudes of effective managerial performance", en VROOM, Victor y Edward L. (eds.), *Management and Motivation*, Middlesex, Penguin, 1973, p. 256.

2 En inglés también recibe diferentes nombres, como *merit rating*, *personnel review*, *personnel appraisal*, *merit evaluation*, *employee appraisal*, *performance appraisal*, *employee rating*, *progress report*, *performance evaluation*, etcétera.