



Organización y Métodos

Unidad II. Papel de los Sistemas y Procedimientos

Documento base para los temas:

1. Departamento de Organización y Métodos
2. Metodología para el estudio de los sistemas administrativos
3. Análisis del puesto
4. Análisis del formulario

© Universidad “Dr. Rafael Bellosó Chacín”

1a. Edición

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del texto de la presente obra bajo cualquier forma, electrónica o mecánica incluyendo el fotocopiado, el almacenamiento en algún sistema de recuperación de información, o el grabado, sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

Autor >> MSc. Eleida Quiva

Diseño Instruccional >> Carmen Alicia González

Diseño Gráfico >> Juan Biancardi

Especialista en Computación >> Karla Pérez

Maracaibo, Venezuela. 2007

Unidad II. Papel de los Sistemas y Procedimientos

Introducción

En esta unidad se estudiará fundamentalmente el rol que cumplen los sistemas administrativos y el personal que tiene la responsabilidad relacionada con la acción, el análisis, la investigación, el diseño y la evaluación de la empresa, tanto en el ámbito interno como externo. Igualmente en esta unidad se ofrece una visión general del Departamento de “Organización y Métodos”; destacando su ubicación, autoridad, características del especialista y metodología que se aplica en los estudios que realiza el experto en el área de los sistemas y procedimientos administrativos.

Se toca también la actuación del Departamento de Organización y Método en referencia a los factores o recursos, humanos, técnicos, tecnológicos, físicos, financieros, entre otros; así mismo, se destaca su intervención en toda la empresa, con el propósito de proponer en base al diagnóstico levantado, soluciones pertinentes que lleven a lograr, mantener o elevar la operatividad de la organización en el mercado, buscando la optimización necesaria para alcanzar la máxima eficacia de los recursos asignados, pues de esto depende la supervivencia de la organización.

Cabe destacar que en esta unidad se trata el análisis del puesto, herramienta fundamental para la administración de los recursos humanos y por supuesto de cualquier supervisor; por cuanto ello permite, además de identificar los cargos, establecer las tareas específicas de los mismos, identificar los requisitos del perfil exigido para cada uno de los puestos o funciones; lo cual nos garantiza contar con un personal calificado.

Finalmente se destaca en la unidad, información sobre los formularios: importancia, tipos, elementos que los conforman y el análisis de los mismos para comprender su diseño y/o rediseño.

Objetivo

Construir un modelo de organización acorde a las necesidades del modelo propuesto, utilizando la metodología del sistema administrativo.

Esquema de Contenido

Tema 1. Departamento de Organización y Métodos.....	6
1.1. Características del departamento	6
1.2. Ubicación del departamento de organización y métodos.....	8
1.3. Perfil del especialista de sistemas y procedimientos administrativos	11
1.3.1. Características del perfil o competencias del personal que labora en el departamento	11
Tema 2. Metodología para el estudio de los sistemas administrativos	13
2.1. Visión del estudio	13
2.2. Planificación del estudio.....	14
2.3. Recopilación de datos	16
2.4. Análisis de datos.....	17
2.5. Formulación de recomendaciones	18
2.6. Implantación y recomendaciones.....	19
2.7. Evaluación y ejecución de cada propuesta.....	20
Tema 3. Análisis del puesto	25
3.1. Recomendaciones o pasos para el análisis del puesto	25
3.2. Recolección de información para el análisis del puesto	30
3.2.1 Herramientas	30
3.3. Elementos para el diseño de una descripción de puesto.....	37
3.3.1. Nombre del puesto	37
3.3.2. Identificación del puesto	38
3.3.3. Obligaciones o funciones esenciales del puesto	39
3.4. Diseño del perfil del puesto	40
3.4.1. Requisitos que el puesto exige.....	41
3.4.2. Elementos del perfil	41
Tema 4. Análisis del formulario	45
4.1. Objetivos	46
4.2. Importancia	47
4.3. Clases de formularios.....	49
4.4. Diseño de formularios	56
4.5. Elementos de los formularios	57
4.5.1. Encabezamiento	58
4.5.2. Sección del cuerpo	59

4.5.3.	Sección de las firmas.....	61
4.5.4.	Sección Instrucciones para el llenado del formulario.....	61
4.5.5.	Margen del formulario	63
4.6.	Análisis de los formularios	64

Tema 1. Departamento de Organización y Métodos

En relación con el departamento que en las organizaciones tiene la responsabilidad de analizar, diseñar y/o rediseñar los sistemas administrativos, Gómez Cejas (1997) plantea que el departamento conocido como “organización y métodos” es el encargado del análisis y propuesta de medidas de racionalización; administración de los recursos; reorganización; modernización e implantación de trámites y servicios administrativos, planteamiento y ejecución de reformas en empresas públicas y privadas.

En la idea expuestas por Gómez Cejas se evidencia que el departamento de organización y método es responsable por diferentes aspectos: características, ubicación y perfil del especialista del departamento de organización y método, las cuales se explican a continuación.

1.1. Características del departamento

A continuación se presentan las características que debe tener el Departamento de Organización y Métodos.

- **Analizar:** Ello implica un proceso de investigación de hechos para obtener datos sobre: los recursos humanos, técnicos, tecnológicos, tiempo, espacio físico, y otros relacionados con el estudio.
- **Clasifica los datos para su interpretación:** Es necesario ordenar los datos para lograr el diagnóstico de la situación problemática.
- **Propone medidas de racionalización:** Los analistas deberán basarse en los resultados del análisis-diagnóstico (pasos anteriores) buscando que su propuesta asegure aquellos sistemas administrativos, recursos, servicios, reformas, modernización y otros; que hagan a la empresa:
 - a. más eficaz y menos costosa en sus acciones administrativas al fundamentar sus soluciones en la integración de los departamentos, sus procesos y recursos.

- b. más eficiente en la utilización de los recursos asignados a la organización (humanos, técnicos, financieros, de tiempo, tecnológicos, entre otros) al realizar cambios a nivel de los sistemas administrativos, debido a la implantación de las reformas planteadas.

La implantación y actuación de este departamento es posible en cualquier tipo de organización, tanto de orden público como privado.

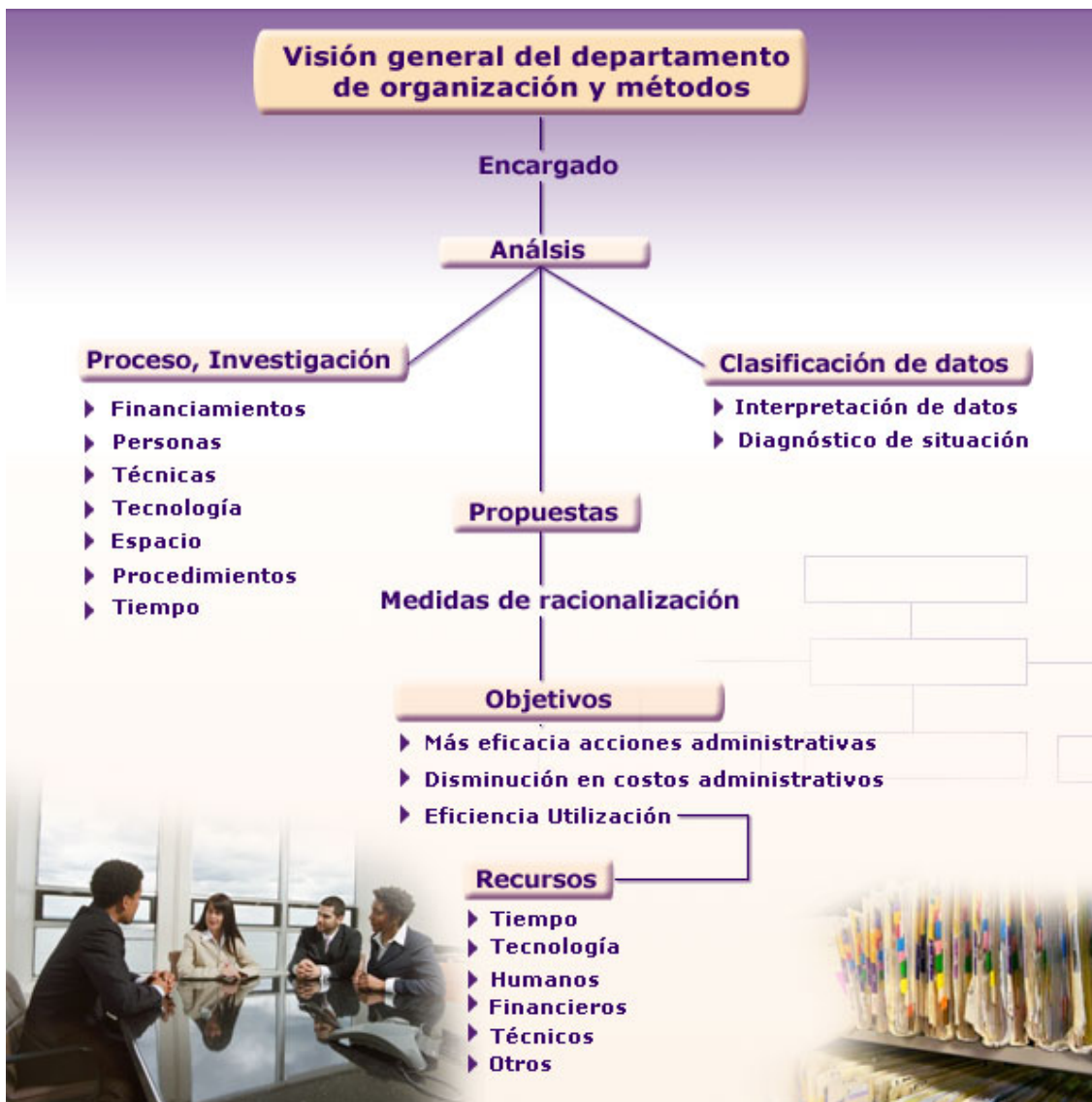


Grafico II.1. Visión general del departamento de organización y métodos

1.2. Ubicación del departamento de organización y métodos.

Como una forma de justificar la ubicación del departamento encargado del estudio de los sistemas y procedimientos administrativos, organización y métodos; se seleccionaron los fundamentos expresados por Fincoswsky (1998) quien refiere que es conveniente que estas unidades se **adscriban a la máxima autoridad de la organización o, en su defecto, dependan del órgano encargado de las funciones** relacionadas con planeación, programación, sistemas o del responsable del manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Resalta el autor que debido a la naturaleza de las funciones que realiza este departamento puede ser identificado en la estructura de las organizaciones con diferentes nombres, los cuales se le asignan de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada empresa.

Entre los nombres más comunes, con los cuales se identifica al departamento, se encuentran los siguientes:

- Organización y métodos.
- Asistencia técnica.
- Asistencia técnica y normatividad.
- Sistemas y procedimientos.
- Organización y sistemas.
- Apoyo técnico.
- Análisis y estudio organizacional o institucional.
- Sistema de apoyo.
- Asesoría técnica.
- Estudio y análisis.
- Estudios administrativos.
- Normatividad y sistemas administrativos.

Como idea central sobre la ubicación del Departamento de Organización y Métodos, podemos destacar que es una unidad asesora que actúa como un todo y que tiene inherencia en los procesos de trabajo de los diferentes departamentos que conforman la estructura de cualquier organización.

En este sentido, se requiere que tenga una ubicación en la estructura orgánica que le permita ejecutar sus actividades de: análisis, diagnóstico, soluciones y evaluaciones a los sistemas administrativos en forma independiente del personal y del departamento objeto de análisis.

Las ideas planteadas anteriormente, nos llevan a reflexionar sobre lo siguiente:

- **Organización y métodos es un departamento que al ser órgano asesor su actuación es “macro”,** es decir, los estudios que emprende abarcan a todas las partes o subsistemas que conforman la estructura organizacional. Por cuanto así lo exigen las interrelaciones e interdependencia que se dan entre los departamentos de la empresa.
- **Actuando en forma “macro” logra el manejo de los detalles** relacionados con el hecho u objeto que estudia.
- Manejando detalles **localiza datos precisos para fundamentar las decisiones** y por ende **el conjunto de soluciones** destinadas a resolver los problemas administrativos.
- Como órgano asesor de apoyo, **el trabajo del Departamento de Organización y Método es a tiempo completo, requiriendo ayuda a tiempo parcial del personal supervisorio y su equipo de subordinados.**
- Básicamente organización y métodos **sirve de apoyo a la alta dirección de la empresa. Por ello su ubicación idónea en la estructura de la empresa es por debajo de la gerencia general, presidencia, vicepresidencia y por arriba de los departamentos básicos u órganos ejecutores con autoridad de línea.**

Para mostrar la ubicación del Departamento de Organización y Métodos dentro de una empresa, presentamos el caso de una organización dedicada a fabricar, vender y distribuir artículos de cueros.

Ejemplo II.1. Ubicación del Departamento de Organización y Método

A continuación se presenta un ejemplo gráfico de la ubicación del departamento de organización y métodos en una fábrica de artículos de cuero, en la cual se representa al departamento sirviendo como órgano asesor de la alta gerencia o gerencia general. Significa que asesora en planes de acción diseñados para los departamentos de gerencia general, producción, finanzas, ventas y compras.

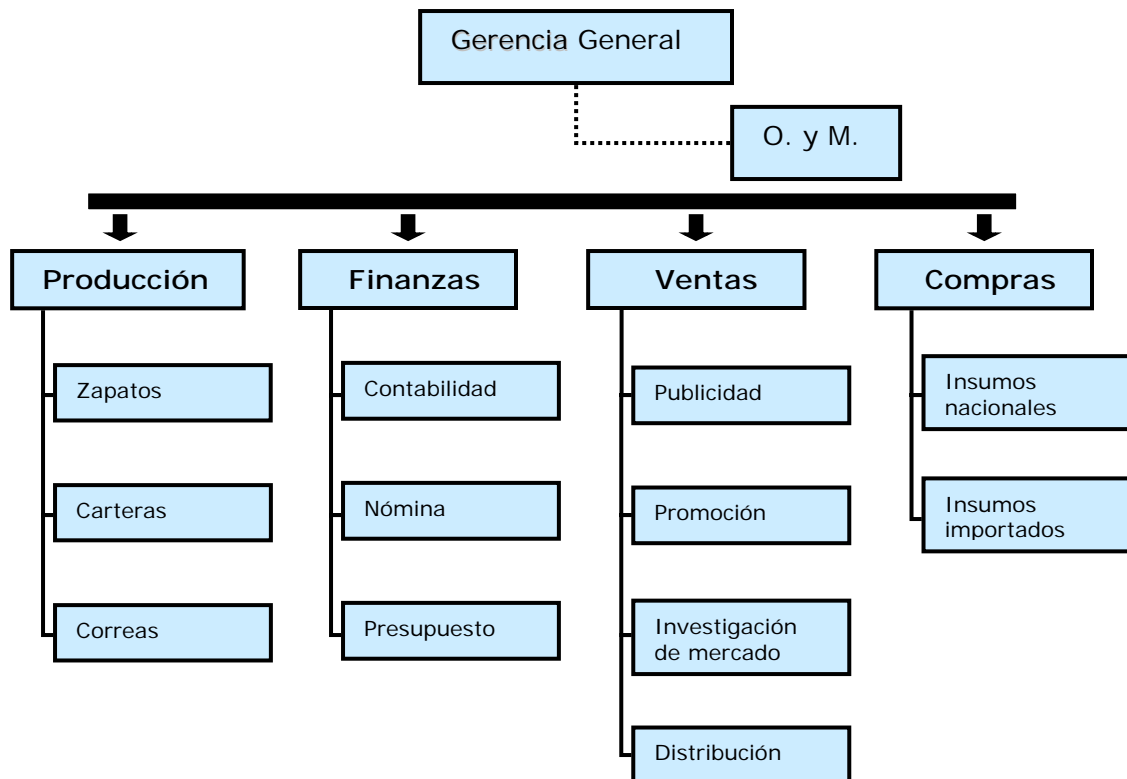


Grafico II.2. Ubicación del departamento de organización y métodos en una fábrica de artículos de cuero.

1.3. Perfil del especialista de sistemas y procedimientos administrativos

En cuanto a las características del perfil del especialista de sistemas y procedimientos; el autor Gómez Rondón (1999) refiere que por ser la persona encargada del diseño de los sistemas y procedimientos de la empresa, bien puede ser: un administrador comercial, economista, contador público, etc., o simplemente quien atesore además de una amplia cultura general, gran inventiva, criterio propio autónomo, sentido común fuera de lo corriente, capacidad para crear nuevas ideas y alternativas, para diagnosticar con precisión y juzgar con acierto los problemas concretos, que se escuden en las situaciones abstractas más complejas.

En tal sentido, para que un analista en el área administrativa pueda cumplir con éxito el proceso de investigación, análisis, diseño de planes de acción; deberá poseer algunas competencias específicas, como las que se resaltan a continuación:

1.3.1. Características del perfil o competencias del personal que labora en el departamento

A continuación se presentan las características y competencias que debe poseer la persona que labore en este departamento:

- **Conocimiento de técnicas de observación** de la realidad física o hecho que se estudia, para facilitar la revisión de documentos contables, administrativos, legales y cualquiera que se requiera.
- **Conocimiento de técnicas de encuestas** como: cuestionario, entrevistas que facilitan la obtención de datos de parte de los sujetos adscritos a los departamentos donde se desarrolla el estudio.
- **Capacidad de análisis:** que permita que los datos e información recopilados con las técnicas de investigación anteriores sean organizados y representados para facilitar el estudio en forma integral de cada elemento o factor que lo compone.
- **Manejo de técnicas de análisis** como: organigramas, flujograma, auditoría administrativa, auditoría de personal; reorganización, estudio de tiempo entre otros; que

sirvan de soporte para el estudio-análisis de la información recopilada y por ende, facilite el diagnóstico de la situación planteada.

- **Capacidad de síntesis:** ello permite que el analista actúe en forma concreta fundamentándose en el diagnóstico de la situación para formular respuestas precisas a las interrogantes encontradas durante la investigación:
 - a. **Trabajo que se hace:** actividades que se desarrollan en el departamento (s) en estudio.
 - b. **Para qué se hace:** propósito que se pretende lograr.
 - c. **Quién lo hace:** puestos responsables de las tareas que se ejecutan.
 - d. **Dónde se hace:** ello comprende los departamentos y los espacios donde se desarrollan las actividades que se estudian.
 - e. **Cómo se hace:** métodos, técnicas y procedimientos con los cuales se desarrollan los procesos de trabajo.
 - f. **Cuándo se hace:** aspectos relacionados con el tiempo, horario y secuencia de actividades (pasos).
 - g. **Con qué se hace:** o sea equipos, maquinaria e instrumentos utilizados en la ejecución.
- **Capacidad creativa:** esta capacidad permite al analista formular soluciones basadas en su imaginación, creatividad y por ende experiencia, que lo llevan según sea el caso estudiado a ofrecer recomendaciones en aspectos como: estructura orgánica, procedimientos, métodos.
- **Conocimiento sobre elaboración de informes:** es fundamental que el analista tenga conocimiento sobre la redacción de informes por cuanto, cada vez que realice un trabajo tiene que presentar un informe a los directivos de la empresa donde hace la investigación. Tal informe, deberá dar detalles del procedimiento seguido desde el inicio, durante el estudio hasta su finalización.

Tema 2. Metodología para el estudio de los sistemas administrativos

Al momento de llevar a cabo el estudio de los sistemas administrativos o de alguna de sus partes, el "staff" en organización y método deberá aplicar una metodología de trabajo que esta integrada por un conjunto de pasos con secuencia lógica. Tal metodología según lo expresa Fincowsky (1998:4) comprende siete (7) etapas:

1. Visión del estudio
2. Planificación del estudio
3. Recopilación de los datos
4. Análisis de los datos
5. Formulación de recomendaciones
6. Implantación
7. Evaluación

Esta metodología es factible aplicarla en cualquier tipo de investigación. A continuación se explica cada una de las etapas, y se presenta un ejemplo que muestra paso a paso la aplicación de esta metodología.

2.1. Visión del estudio

En esta etapa se hace un análisis preliminar de la situación de la empresa que permita tener una visión de los atributos, funciones, puestos, tareas, objetivos, metas, competencia y aplicaciones esenciales que la caracterizan, partiendo de información aproximada que determine su naturaleza y propósito. Teniendo presente que en este proceso existe una evolución de ideas que se depuran y consolidan mediante el planteamiento del diseño conceptual. Este plan se presenta sobre la marcha a los funcionarios que toman las decisiones o está involucrado en el proceso.

Esta etapa, se asocia con la del conocimiento científico. Pues nos lleva a efectuar una búsqueda de información en forma ordenada y sistemática, se explica lo que queremos

estudiar y le damos título al estudio. En esta etapa se manejan las diferentes teorías de los autores que hayan hecho algún aporte sobre el tema.

Partiendo de lo anterior debemos plantear el problema, resaltando las características de la empresa o departamento, funcionamiento, interrelaciones, beneficios, estructura entre otros



Grafico II.3. Primera etapa de la metodología para el estudio de los sistemas administrativos. Visión del estudio

A continuación se presentan los pasos para el análisis preliminar de la situación de la empresa

1. Sobre la base teórica, iniciamos la redacción del análisis del problema y elaboramos la justificación del mismo.
2. Describimos nuestra situación objeto de estudio; misión, inicio de actividades, número de trabajadores, departamentos, otros.
3. Trabajamos la situación actual objeto de conocimiento, tales como identificación de síntomas, identificamos las causas, trabajamos el pronóstico, identificamos situaciones futuras, se plantean alternativas de acción. Esto nos sirve de soporte para el planteamiento de los objetivos de la investigación

2.2. Planificación del estudio

Esta etapa implica precisar la naturaleza y alcance del estudio a realizar. En esta fase debemos preparar el proyecto, sumarle la propuesta técnica y el programa de trabajo; donde se contemplaran los siguientes datos:

1. Tipo de estudio.
2. Justificación del estudio (necesidad)
3. Objetivos del estudio
4. Fuentes de información del estudio
5. Recursos requeridos
6. Planificación del estudio: (materiales, humanos, tecnológicos, entre otros)
7. Estimación de costos
8. Responsables
9. Universo bajo estudio
10. Secuencia de ejecución de las actividades
11. Autorización y niveles de responsabilidades
12. Capacitación del personal



Grafico II.4. Segunda etapa de la metodología para el estudio de los sistemas administrativos. Planifico del estudio.

A continuación se presenta los pasos que son necesarios realizar en esta etapa

- Formulación de los objetivos. Se redactan objetivos generales y específicos, utilizando verbos en infinitivo, terminados en ar, er, ir para delinear o delimitar la investigación
- Justificación del estudio. Se exponen las teorías metodológicas y prácticas

- Selección de elementos. Se utilizan como base las teorías de autores que traten el tema, leyes que apliquen y cualquier registro que tenga validez. Es una especie de marco teórico
- Establecer las técnicas de recolección de datos. Se define el tipo de herramientas a utilizar: entrevistas, cuestionario, observación, entre otros
- Determinamos las actividades que se requiere realizar. Se elabora un cronograma de acciones, se identifican la secuencia de pasos y se determina el tiempo de ejecución.
- Especificamos los requerimientos de personal. Considerar tanto el personal que efectuará el estudio como el que se encargará de la implantación
- Caracterizar la población. Se identifica la población o universo objeto de estudio.
- Estimación de los costos. Se estiman los costos de todo el proceso incluyendo el monto por capacitación de personal.
- Presentar el plan global. Se elabora y presenta el plan global de trabajo para revisión y autorización en los niveles previamente establecidos.

2.3. Recopilación de datos

Esta etapa se inicia con la utilización de técnicas de recopilación de datos que permitan conocer y analizar realmente lo que sucede en la organización o en cualquiera de las partes que se investiga.

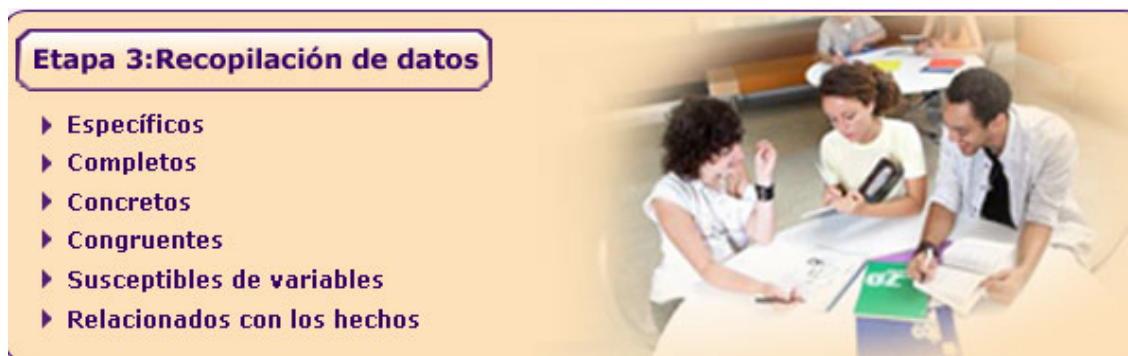


Grafico II.5. Tercera etapa de la metodología para el estudio de los sistemas administrativos. Recopilación de los datos

A continuación se muestra las características de los datos, necesarios en esta etapa

1. **Específicos:** o sea que permitan caracterizar, identificar y diferenciar los factores que se estudian.
2. **Completo:** que los datos obtenidos ofrezcan todos los elementos que conforman a cada factor que se estudia.
3. **Correctos:** que los datos sean reales, es decir, acordes con lo que se estudia.
4. **Congruentes:** significa que los datos que se obtengan no deben generar contradicciones que se conviertan en interferencias y sean un obstáculo para el avance del estudio.
5. **Susceptibles de validarse:** implica que los datos obtenidos puedan ser medidos cualitativa o cuantitativamente.
6. **Utilización de técnicas de recopilación de datos:** estos son medios como las entrevistas, cuestionario, observación directa, documentos, registro, entre otros, que permiten recabar datos sobre el hecho que se estudia, con las características antes mencionadas.

2.4. Análisis de datos

Una vez recopilados y registrados los datos, estos deben ser sometidos a un proceso de análisis o examen crítico, que permitan precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio. Siendo necesario ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención Fincowsky, (1998).

Las ideas que resaltan en esta etapa de análisis son las siguientes:

1. Se aplica un proceso de descomposición de cada dato recopilado, según el hecho que se estudia; buscando identificar sus características particulares, funcionamiento, relación con otros elementos internos y externos, y su interdependencia entre otros aspectos.
2. Los resultados del análisis y/o examen crítico sirven de fundamento para el diagnóstico de la situación problemática.
3. Realizado el diagnóstico, se identifican los síntomas, causas y consecuencias de la situación problemática.

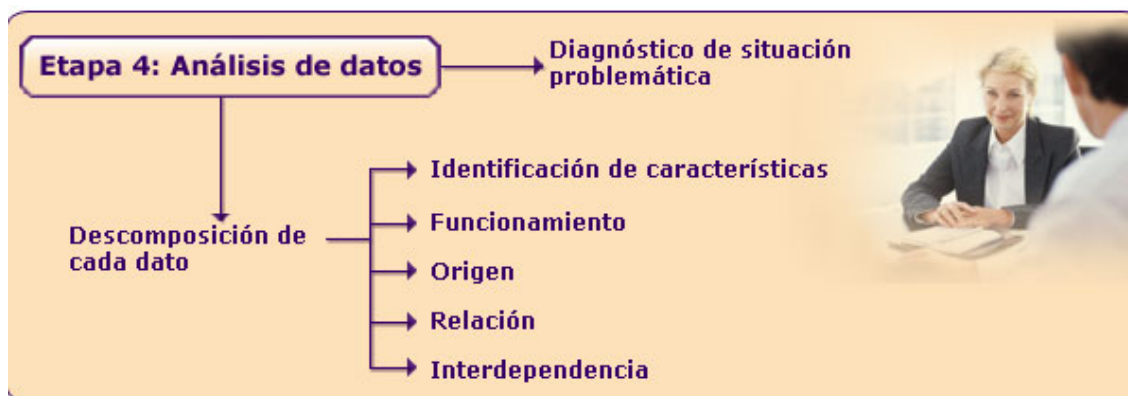


Grafico II.6. Cuarta etapa de la metodología para el estudio de los sistemas administrativos. Análisis de datos

2.5. Formulación de recomendaciones

En esta etapa se preparan las propuestas concretas de acción, tal como lo refiere Fincowsky (1998), evaluando sus ventajas y desventajas a fin de seleccionar y jerarquizarlas considerando su viabilidad; acompañando a cada propuesta con una estimación de los requerimientos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para su instrumentación.

Con base en el análisis y la definición de síntomas, causas y consecuencias (diagnóstico); se preparan las recomendaciones que van a solucionar la problemática planteada.

1. Cada recomendación o propuesta debe ser valorada con respecto a sus ventajas y desventajas en forma cualitativa; es decir, se tomará como base la contribución de la recomendación a la solución del problema. Igualmente se tomará en cuenta hasta que punto la recomendación no viola las normas, políticas y procedimientos jurídicos, así como administrativos. Visualizándose la factibilidad de aplicarlas en el contexto económico-social de la empresa.
2. Las recomendaciones o propuestas de solución deben valorar sus ventajas y desventajas en forma cuantitativa; es decir en términos monetarios. Para ello se debe hacer un estudio de costos según los requerimientos de recursos humanos, técnicos, tecnológicos, físicos (espacio), financieros, tiempo, etc.
3. Dar un orden o jerarquía a cada recomendación, dada su contribución a la solución de la problemática encontrada.

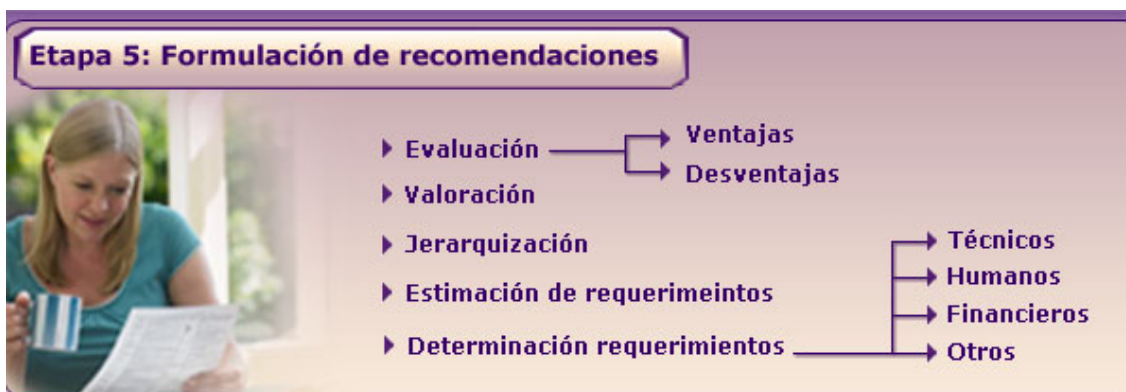


Grafico II.7. Quinta etapa de la metodología para el estudio de los sistemas administrativos. Formulación de recomendaciones

2.6. Implantación y recomendaciones

En esta etapa se transforman los planteamientos y medidas de mejoramiento administrativo en acciones específicas para cumplir con el objetivo del estudio Fincowsky (1998).

En relación con la implantación se deben cumplir las siguientes acciones

1. Las recomendaciones seleccionadas se llevarán a la práctica es decir, se ejecutarán en el orden en el que fueron jerarquizadas, según la secuencia planificada.
2. Las recomendaciones se ejecutan conforme a la programación y requerimientos de recursos humanos, técnicos, tecnológicos, físicos, tiempo, financieros etc., planificados.
3. Las recomendaciones se realizan una vez que los recursos humanos (jefes, subordinados), hayan sido capacitados conforme a los cambios que se van a implantar, para que se cumpla el objetivo del estudio.

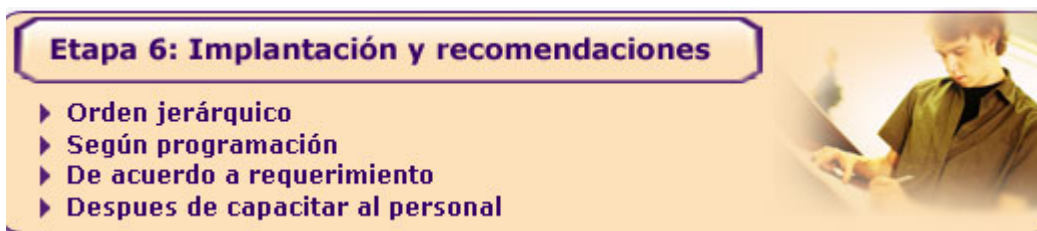


Grafico II.8. Sexta etapa de la metodología para el estudio de los sistemas administrativos. Implementación y recomendaciones

2.7. Evaluación y ejecución de cada propuesta

Una vez implantadas las recomendaciones es indispensable comprobar el efecto de las innovaciones, por ello es necesario efectuar la identificación, calificación y cuantificación de las realizaciones, así como los cambios operativos que de esta se desprenden. Se evidencia que en esta última etapa se cumple con la evaluación de las propuestas o recomendaciones que fueron implantadas Fincowsky (1998).

Se debe revisar que:

1. Cada solución propuesta sea llevada a cabo en el orden o secuencia planificada según la importancia jerárquica de las mismas.
2. Cada solución sea ejecutada conforme a la programación de los requerimientos humanos, técnicos, tecnológicos, físicos, tiempo, financieros, etc.
3. Se efectúan las recomendaciones propuestas posterior a la capacitación del personal (jefes y subordinados).
4. Se hayan cumplido los objetivos planificados.

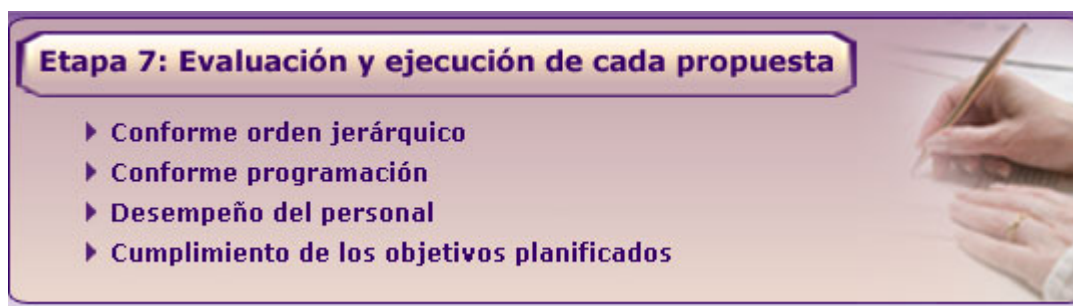


Grafico II.9. Séptima etapa de la metodología para el estudio de los sistemas administrativos. Evaluación y ejecución de cada propuesta

Ejemplo II.2. Metodología para el estudio de los sistemas administrativos.

A continuación se presenta un caso de análisis, el cual te permitirá contextualizar los contenidos plasmados en la unidad, este caso es tomado de Robbins y Coulter (1996)

SITUACIÓN HIPOTÉTICA

Usted trabaja como gerente asistente para una cadena de tiendas de descuento en rápida expansión. Su tienda, en Mobile, Alabama, está por abrir y hay mucho trabajo relacionado con la apertura de la tienda. Hay que ordenar mercancía, y al llegar, verificarla contra los pedidos apropiados. Debe colocarse en los anaqueles y fijárseles los precios correctos. Y todo esto ocurre entre el caos de la construcción y la limpieza de última hora. Lo ayudan cinco personas excelentes que fueron contratadas de otras tiendas de la cadena porque se les dijo que éste era un programa de entrenamiento para la gerencia.

A pesar de las largas jornadas y el trabajo difícil, los seis cumplen la tarea. Una semana después de la inauguración de la tienda, su jefe le ordena buscar un motivo para despedir a tres de los cinco individuos porque solo hay lugar para dos gerentes de entrenamiento.

Durante la aplicación de la metodología, extraeremos las ideas básicas del caso anterior y las trabajaremos en cada etapa para tener el soporte que nos permita realizar el análisis de la situación problemática y posteriormente, plantear las recomendaciones más pertinentes.

1.- Visión del estudio:

Empresa: forma parte de una cadena de tienda; está ubicada en Mobile (Alabama).

Personal: contratación de cinco (5) personas excelentes de otras tiendas de la cadena.

Motivo de contratación: programa de entrenamiento para la gerencia.

Tareas que realizan: ordenan mercancía, verifican contra los pedidos, colocan en anaqueles, fijan los precios correctos.

Rendimiento del personal: los seis cumplen las tareas (incluyendo al gerente asistente).

Motivo de despido: despedir a tres (3) porque solo hay lugar para dos gerentes de entrenamiento.

2.- Planeación del estudio:

Para la solución de este caso es necesario plantearnos las siguientes interrogantes que a continuación se presenta en un cuadro, con sus respectivas respuestas de acuerdo al caso planteado.

Preguntas	Respuestas
¿Qué se va hacer?	Estudiar las actividades y/o acciones que se ejecutan en la organización del caso con respecto al despido del personal.
¿Para qué se va hacer?	Evaluar el comportamiento y decisiones tomadas por los directivos de la empresa.
¿Quién hará el estudio?	Esta actividad la ejecuta un analista, en este caso tú como estudiante y analista del caso.
¿Dónde se hará el estudio?	En la empresa del caso Mobile, Alabama
¿Cómo se hará el estudio?	Se utilizará la información referida en el estudio de caso (fuente documental); aplicando la metodología para el estudio de sistemas y estas preguntas para obtener síntomas, causas y consecuencias del problema.
¿Cuándo se hará el estudio?	En dos horas (tomando el tiempo de clase).
¿Con qué se hará el estudio?	Utilizando: mapa conceptual, esquema, entre otros

3.- Recopilación de datos:

Para ello es necesario basarse únicamente en los datos aportados por el caso práctico. A continuación se presenta un cuadro con cada uno de los pasos, para recopilar datos, que se realizaron:

Pasos	Descripción
Análisis de los datos	<p>En la 1era etapa cuando se detallaron los elementos que caracterizan a la organización del caso, se registraron datos que al ser analizados permiten hacer el siguiente diagnóstico:</p> <p>Qué trabajo hicieron los cinco empleados contratados y el gerente asistente</p> <p>Tareas no relacionadas con el puesto de gerente de entrenamiento.</p> <p>Para qué se desarrollaron este trabajo: Para seleccionar a dos gerentes de entrenamiento.</p> <p>Quiénes intervienen en el desarrollo de las tareas: Los cinco trabajadores contratados quienes llevan a cabo tareas de organización de mercancía.</p>

	<p>El gerente asistente, quien colabora con los cinco trabajadores en las tareas de organización de la tienda, a la vez recibe la orden de buscar un motivo para justificar el despido de tres de los cinco trabajadores.</p>
Decisión	<p>El jefe del gerente asistente quien planifica la contratación y despido de los cinco trabajadores valiéndose del engaño, poder y autoridad.</p> <p>Qué métodos y técnicas aplicaron los trabajadores para realizar el trabajo (cómo se hizo).</p> <p>Los trabajadores utilizaron: la planificación y organización de la mercancía, dividieron las tareas, trabajaron en equipo, etc.</p> <p>El jefe del gerente asistente: no planificó y tampoco organizó las actividades, los recursos humanos, el tiempo, los espacios, las técnicas y se valió de engaño para lograr los objetivos y metas de la organización en perjuicio del personal.</p> <p>Cuándo se hizo el trabajo:</p> <p>En el tiempo requerido por la organización.</p> <p>Se diagnostica que en la empresa del caso se evidenció como síntoma la utilización de una inadecuada estrategia de despido.</p>
Causa	<p>Falta de planificación y organización de las actividades de expansión de la cadena de tiendas.</p>
Consecuencia	<p>Asumir un comportamiento poco ético, al utilizar el engaño y abuso de poder, llevará a que el personal pierda confianza en las decisiones que toma el personal directivo.</p>
Formulación de recomendaciones	<p>Conforme al diagnóstico anterior se proponen las siguientes recomendaciones:</p> <p>Hacer estudios de mercado que permitan determinar el número de tiendas y los lugares donde se van a abrir las mismas.</p> <p>Utilizar el estudio de mercado para planificar la cantidad de personal y las características del perfil que el puesto de gerente de entrenamiento exige.</p> <p>Describir las tareas que correspondan al puesto de gerente de entrenamiento.</p> <p>Contratar personal para los puestos de gerente de recursos humanos y puestos directivos que además de cumplir con los requisitos del perfil tengan ética.</p> <p>Contratar personal para desempeñar tareas relacionadas con la organización de mercancía</p> <p>Despedir al personal cuando haya violado las normas, políticas y procedimientos de trabajo.</p>

Es importante aclarar que en el supuesto que la organización del caso se interese por el estudio que acabamos de hacer, procederemos a implantar las recomendaciones que le sugerimos, y estaríamos cumpliendo la etapa de implantación.

También suponiendo que se implanten las recomendaciones, las mismas serán evaluadas conforme a los mecanismos de control que hayamos planificados. Cumpliríamos así con la última etapa.

Aclaro que en este tipo de análisis no se cumplen las dos últimas etapas por cuanto estamos trabajando de manera ficticia. Sin embargo debemos pensar cómo se va a llevar a cabo la implantación y cómo se evaluarán las recomendaciones.

Conclusiones:

En relación con el papel de los sistemas y procedimientos administrativos (organización y métodos) se concluye que:

- El campo de acción del departamento es macro; es decir, su actuación comprende el estudio integral, sistemático, analítico, de la empresa o alguno de sus departamentos, recursos y/o materiales: técnicas, tecnología, tiempo entre otros aspectos.
 - Actúa como un órgano asesor, sirviendo de apoyo en el área técnico-administrativa a los departamentos con autoridad de línea u órgano ejecutor.
 - La ubicación del departamento (organización y métodos) es idónea; por ello se ubica en la estructura organizativa por debajo de la alta dirección de la empresa (presidencia, gerencia general, vicepresidencia general, etc.); y por arriba de los departamentos o funciones básicas de la empresa.
 - Del análisis y diagnóstico que realiza se diseña y rediseñan propuestas de racionalización, modernización de sistemas, de formularios, procedimientos y manuales entre otras actividades inherentes a los procesos administrativos.
 - El especialista de sistemas y procedimientos administrativos debe reunir las siguientes características del perfil: conocimiento de técnicas de recolección de información, capacidad de análisis, conocimiento de técnicas de organización y representación de información y análisis, capacidad de síntesis, capacidad creativa y conocimientos en la elaboración de informes.
 - Para el estudio de los sistemas y procedimientos administrativos, se aplica una metodología de trabajo, compuesta por una serie de pasos secuenciales como: 1) visión del estudio, 2) planeación del estudio, 3) recopilación de datos, 4) análisis de los datos, 5) formulación de recomendaciones, 6) implantación, 7) evaluación.
-

Tema 3. Análisis del puesto

El puesto es una unidad fundamental dentro de la organización y debe ser estudiada analíticamente cualquiera sea su origen, (público, privado) o su tamaño, pequeña, (mediana, grande) Echavarría, Argoitia trata la definición del término, y al respecto destaca que el análisis del puesto tiene por objeto el examen de todas las tareas que se realizan en el puesto de trabajo, así como las características y exigencias de las mismas.

Como idea central tenemos que el puesto es una unidad de trabajo, ello significa que está conformado por un conjunto de elementos donde fundamentalmente se describen las tareas propias del mismo, y en base a ello se determinan las características del perfil que se debe exigir a quienes lo van a ocupar.

3.1. Recomendaciones o pasos para el análisis del puesto

Analizando las ideas anteriores, inferimos que cuando analizamos un puesto nos planteamos el siguiente análisis:

1. Hay un **objeto de estudio** que son las tareas.
2. Debemos estudiar u observar , las tareas y sus elementos a fin de obtener la mayor información posible, aplicando las siguiente preguntas:
 - a. **¿Cómo se hacen?** es decir que técnicas, métodos y procedimientos se utilizan durante la ejecución de la tarea.
 - b. **¿Quiénes las ejecutan?** se refiere al personal que las ejecuta, cuáles conocimientos, habilidades, destrezas, profesión, experiencia, deben poseer.
 - c. **¿Cuándo las ejecutan?** esto implica que debemos conocer el tiempo de ejecución de cada tarea: determinar cuáles son las tareas que diaria, periódica u ocasionalmente se ejecutan en cada puesto, identificar el orden o secuencia en el cual se llevan a cabo.
 - d. **¿Para qué se llevan a cabo?** equivale a conocer los propósitos que se quieren lograr al ejecutar las tareas.
 - e. **¿Con qué se hacen?** aquí debemos identificar los equipos, maquinaria u herramientas que se utilizan y la adecuación de los mismos a las tareas y capacidad de manejo del personal.

- f. **¿Dónde se llevan a cabo?** comprende determinar en qué departamento y qué características tiene el lugar donde se ejecutan las tareas
- g. Finalmente debemos preguntar **¿por qué?** en cada una de las preguntas anteriores, para lograr que el análisis del puesto sea más crítico. Por cuanto ello nos permitirá obtener respuestas para la formulación de las recomendaciones.

Es decir preguntamos ¿por qué? el personal utiliza estos procedimientos, métodos técnicas; ¿por qué? este personal con estos conocimientos, habilidades, experiencia, profesión es quien ejecuta estas tareas, ¿por qué? se tardan este tiempo o ejecutan las tareas con esta secuencia u orden, ¿por qué? éstos son los objetivos que se buscan cumplir, ¿por qué? el personal utiliza estas herramientas y equipos para la ejecución de estas tareas, ¿por qué? la ejecución de las tareas se lleva a cabo en este departamento y este espacio.

En líneas generales obtenemos información valiosa que nos permite determinar si las tareas son específicas del puesto; si las características del perfil del puesto son acordes al puesto y si el empleado que ocupa el puesto que analizamos es la persona adecuada para ocupar el mismo.



Gráfico II.10. Análisis del puesto.

Ejemplo II.3. Análisis del puesto

Para reforzar el significado del término análisis del puesto, daremos un ejemplo donde utilizaremos las preguntas y respuestas como sistema de análisis. Cabe agregar que posteriormente hacemos un cuestionario que nos permite recabar información sobre un puesto, el cual complementará lo que a continuación vamos a trabajar.

Cuadro II.1. Preguntas que se realizan para hacer un análisis del puesto

Preguntas	Respuestas
¿Qué tareas realiza el analista de recursos humanos?	Analiza solicitudes de aumento de sueldos y salarios, ascensos, traslados y promociones del personal. Prepara el análisis y descripción del puesto. Otras.
De las tareas sólo seleccionamos dos (2)	
¿Cómo ejecuta la tarea número (1); análisis de solicitudes de aumento de sueldos y salarios, ascensos, traslados y promociones del personal el analista de recursos humanos?	
¿Cómo se ejecuta la tarea No. 1?	En la tarea número 1, se utiliza como técnica el llenado del formulario de aumento de sueldos, se sigue el procedimiento de evaluación del personal, se recopilan los soportes necesarios, lo mismo para los ascensos, traslados y promociones del personal. Se utiliza el método de análisis y aplican los pasos para concesión de aumentos de sueldos y salarios, según el procedimiento establecido.

Preguntas	Respuestas
¿Cómo se ejecuta la tarea No.2?	<p>Preparar el análisis y descripción del puesto implica:</p> <p>Seleccionar los puestos a analizar</p> <p>Seleccionar los instrumentos con los cuales va a obtener los datos sobre el puesto: entrevista, cuestionario u observación.</p> <p>Aplicar el o la combinación de instrumentos para recabar información.</p> <p>Organizar y analizar los datos obtenidos.</p>
¿Quiénes ejecutan estas tareas?	<p>El analista de personal con conocimiento, habilidades y experiencia en el análisis de sueldos y salarios, promociones, transferencia, ascensos, técnicas para recabar información sobre puestos, de análisis de los mismos; con el siguiente perfil, licenciado en relaciones industriales y con dos años de experiencia mínima en el área.</p>
¿Cuándo se ejecuta la tarea No. 1?	<p>La tarea No. 1 se realiza regularmente una vez al año. Como resultado de las evaluaciones del desempeño, en el periodo establecido por la empresa.</p> <p>También se realiza cuando por decreto o ley del Ejecutivo Nacional se exija incrementos de sueldo y salarios.</p>
¿Cuándo se ejecuta la tarea No. 2?	<p>El análisis y la descripción del puesto puede realizarse anualmente para tener actualizadas las tareas y los requisitos del perfil.</p> <p>En caso de detección de problemas</p>
¿Para qué se realiza el análisis del formato de aumento de sueldos y salarios?	<p>Para cumplir con el programa de ascensos, traslados y promociones del personal ,requisitos de ley o políticas de la empresa</p>
¿Para qué se prepara el análisis y descripción del puesto?	<p>Para tener una base que nos permita elaborar el perfil del puesto, reclutar y seleccionar el personal adecuado</p>
¿Con qué equipos realiza el analista de recursos humanos ambas tareas y su adecuación a ellas y la capacidad de manejo?	<p>La primera tarea, como lo que hace es análisis, no utiliza equipos físicos.</p> <p>La segunda tarea en su preparación debe utilizar computadora para vaciar los datos recabados, impresora. Necesitando que tenga un conocimiento sobre el manejo de esos dos equipos.</p>

Preguntas	Respuestas
¿Dónde se ejecutan éstas dos tareas?	Ambas tareas se llevan a cabo en el Departamento de Recursos Humanos, en un lugar acorde a las necesidades de ejecución del puesto, donde la electricidad, temperatura e higiene son buenas, hay poco ruido, bajo riesgo, etc.
¿Por qué realizan esas dos tareas? ¿Por qué utilizan estas técnicas, procedimientos y métodos en la ejecución de estas tareas?	Son propias del puesto de un analista de recursos humanos. Son las técnicas apropiadas para soportar el análisis de solicitudes de aumento de sueldos y salarios y el análisis y descripción del puesto
¿Por qué se le exige a quienes ejecutan estas tareas los conocimientos, habilidades, experiencia, profesión especificados anteriormente?	A quienes ejecutan tareas se les exigen estos conocimientos, habilidades y experiencia; por cuanto ellas son requisitos del perfil del puesto de un analista de recursos humanos. Igualmente el que sea licenciado en relaciones industriales.
¿Por qué se tardan ese tiempo o ejecutan cada tarea con esta secuencia u orden?	Para el caso de la tarea No. 1 la periodicidad de ejecución anual es lo normal por cuanto los aumentos son producto de las evaluaciones de desempeño. Y en algunos casos por orden del Ejecutivo Nacional. La segunda tarea también se realizará anualmente para responder a los cambios ambientales internos y externos.
¿Por qué, esos son los objetivos establecidos para cada tarea?	Por cuanto es la manera idónea para mejorar la calidad de vida del personal en función de su desempeño (tarea No. 1) Por cuanto es una garantía para llenar puestos con personas que reúnan las exigencias del perfil (tarea No. 2)
¿Por qué se ejecutan las tareas 1 y 2 en el espacio del Departamento de Recursos Humanos?	Porque es la función que por su analogía debe llevar a cabo las actividades relacionadas con: sueldos y salarios, análisis y descripción de puestos, promociones, transferencias, ascensos. Además para cumplir estas actividades se necesita que los espacios posean las mejores condiciones físicas que no dificulten el desempeño.



La información obtenida del análisis aplicado, nos sirve de soporte para eliminar algún elemento que no sea compatible con el puesto, e incluso incluir otros que hagan falta, o en todo caso redactar mejor sus partes.

3.2. Recolección de información para el análisis del puesto

Tal como lo expresa el autor Echavarría, (2004), no existe un procedimiento único que permita la recogida de datos en todos los casos que estudiamos. Pues las diferencias culturales entre el personal, el espíritu de colaboración que tengan, las diferentes costumbres existentes en la empresa y otras situaciones llevan a la necesidad de combinar e incluso, en ocasiones, utilizar las entrevistas, los cuestionarios y la observación al mismo tiempo. A continuación explicamos las herramientas que se pueden utilizar para la recolección de información

3.2.1 Herramientas

Las herramientas útiles para la recolección de información son: la entrevista, el cuestionario y la observación, las cuales se explican a continuación:



Gráfico II.11. Herramientas útiles para la recolección de la información

3.2.1.1. Entrevistas

Según Echavarría (2004) consisten en un contacto verbal entre el analista y el operario, que le permite al analista llegar a conocer todas las tareas y exigencias del puesto de una forma muy compleja. Al respecto Chiavenato (2002) plantea un cuadro comparativo, para las ventajas y desventajas del medio, técnica o procedimientos como se le suele llamar a las herramientas administrativas que nos permiten recabar información sobre los puestos.

Las ventajas e inconvenientes de las entrevistas como medio oral para recabar datos, se explican en el siguiente cuadro

Cuadro. II.2. Ventajas e inconvenientes de las entrevistas

Pro = Ventajas	Contra = Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Es utilizada más ampliamente en la obtención de datos. • Permite al ocupante del puesto relacionar las actividades y comportamientos que otros no conseguirán definir 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede presentar distorsión de la información, falsificación de ellas o ideas preconcebidas. • El ocupante del puesto puede exagerar sobre ciertas responsabilidades (tareas), mientras minimiza otras. • El ocupante del puesto puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales relacionadas con la remuneración.

Fuente: Chiavenato (2002),

Modelo de preguntas

Las preguntas deben ser planificadas y deberán comprender aspectos relacionados sobre el qué, cómo, cuándo, quiénes, dónde, con qué y para qué se realizan las tareas. A continuación se presenta un ejemplo de preguntas para una entrevista al ocupante del puesto de Analista de Recursos Humanos.

¿Cuáles son las tareas que usted desempeña en su puesto?

- Analizo las solicitudes de aumento de sueldos y salarios para procesar los ascensos, transferencias y promociones del personal.
- Preparo el análisis y descripción de los puestos
- Y así sucesivamente dirigimos las preguntas sobre el puesto.

3.2.1.2. Cuestionario

Echavarría (2004) expresa que el cuestionario es un medio escrito, dirigido normalmente a los ocupantes de los puestos o a sus jefes, para que sea llenado primero por el operario y después por su jefe inmediato.

En cuanto al cuestionario podemos expresar que este medio, técnica o procedimiento nos permite obtener información de diferentes personas que ocupan el puesto que analizamos. Por ello podemos diseñar un instrumento con preguntas abiertas, para que el ocupante del puesto responda dando su opinión, preguntas cerradas con una sola opción de respuesta o con múltiples alternativas de selección.

Lo fundamental es que al redactar las preguntas tengamos en cuenta el nivel del puesto, la profesión o grado de instrucción del personal, a fin de que las mismas sean acordes con el lenguaje técnico que los ocupantes del puesto que analizamos manejan.

Al igual que las entrevistas, el cuestionario es un medio de recolección de datos e información, que tiene ventajas e inconvenientes. En este sentido presentamos en el siguiente cuadro las ventajas y desventajas del cuestionario referidas por Echavarría (2004).

Cuadro. II.3. Ventajas e inconvenientes del cuestionario como medio oral para recabar datos

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Hay participación de todo el personal de la empresa, por ello es fácil para los analistas vender el resultado del análisis. • Es rápido, no requiere de mucho tiempo su aplicación, por cuanto en un mismo periodo de tiempo se puede aplicar a diferentes personas simultáneamente. • Tiene un costo menor, pues el trabajador lo puede llenar en su casa y no se distrae durante su jornada laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil realizar un cuestionario adecuado, con el cual se solicite al ocupante del puesto todos los datos que se necesitan. • Es difícil que todos los trabajadores cuyos puestos se analizan entiendan el sentido de las preguntas. Ocasionalmente encontramos personal con dificultad para expresarse, originándose que no respondan muchas cosas sobre las tareas que ejecutan o bien que omitan detalles sobre las tareas.

Fuente Echavarría (2004)

Ejemplo II.4. El cuestionario como medio de recabar información sobre el puesto.

A continuación se presenta un ejemplo sobre el cuestionario que puedes aplicar para recolectar información.

Sírvase vaciar los datos sobre la descripción y el perfil del puesto, en el cuestionario que aparece a continuación:

Título del puesto _____

Código del puesto _____

Departamento al cual está adscrito el puesto: _____

Código del departamento: _____

Título del puesto del supervisor inmediato: _____

Código del puesto del supervisor inmediato: _____

Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su caso:

1. ¿Cuántas personas ocupan su mismo cargo o puesto dentro de la organización? _____

2. ¿Haga una lista de las tareas que son responsabilidad propia del puesto que usted ocupa. Indique el % de tiempo que invierte en cada una de sus tareas:

Tarea	Tiempo
1. _____;	_____
2. _____;	_____
3. _____;	_____
4. _____;	_____
5. _____;	_____
6. _____;	_____

3. En cuanto a los aspectos generales exigidos por el puesto; especifique los requisitos del perfil:

Edad _____ Sexo _____ Estado civil _____ Nacionalidad _____

4. Aspectos educativos exigidos por el puesto, especifique los requisitos exigidos por el perfil del puesto. en cuanto a :
 Nivel de instrucción _____ Profesión _____
 Estudios de postgrado; SI ____ No ____ . Si es afirmativa la respuesta especifique el nivel:
 Especialidad _____ ; Maestría _____ ; Doctorado _____
 Indique el área de exigencia _____
5. Experiencia exigida por el puesto , cuantitativamente especifique:
 Años de experiencia _____ Cuáles cualidades exige el puesto _____
6. Conocimientos exigidos por el puesto, relacione los conocimientos con la tarea desempeñada en el mismo.
- _____
- _____
7. Habilidades y destrezas: Seleccione con una (X) las habilidades y destrezas exigidas por el puesto que ocupa:
- Esfuerzo físico para el manejo de materiales _____
 - Esfuerzo físico para operar una maquina _____
 - Manejo de técnicas de análisis _____
 - Manejo de la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento _____
 - Técnicas de redacción de avisos _____
 - Esfuerzo mental _____
 - Esfuerzo visual _____
 - Trabajo en equipo _____
 - Trabajo bajo presión _____
 - Diseño de programas de capacitación _____
 - Otras (Especifique) _____
8. Seleccione con una X la responsabilidad que asume el ocupante del puesto en cuanto a:
- Equipos _____ Personas _____
- Métodos _____ Dinero _____
- Instalaciones _____ Procesos _____
- Otros (Especifique) _____
- _____

9. Seleccione con una X las condiciones ambientales en las cuales labora el ocupante del puesto:

- Trabaja en un lugar donde la temperatura es agradable_____
- Trabaja en un lugar húmedo_____
- Trabaja en un lugar limpio_____
- Está expuesto a riesgos: Si_____ No_____, de ser afirmativa su respuesta: ¿Es grave el riesgo: Si_____ No_____
- Está expuesto a contraer enfermedades: Si_____ No_____,
Especifique:_____

3.2.1.3. Observación

Echavarría (2004), plantea que otro medio que permite recabar información para el análisis del puesto es la observación, y consiste en colocar al observador (analista) en el puesto de trabajo, estudiándose atentamente al operario.

La idea central es que el analista de puesto observe directamente la ejecución de las tareas, de esta manera podemos tomar nota de la forma como se ejecutan, el orden y tiempo de ejecución, las características del espacio donde el operario realiza las tareas, entre otros aspectos.

La observación como medio para recabar información sobre el puesto tiene sus ventajas e inconvenientes tal como podemos observar en el cuadro siguiente:

Cuadro. III.4. Ventajas e inconvenientes de la observación como medio para recabar datos

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • El analista no se deja influenciar por opiniones, por cuanto transcribe simplemente la realidad de los hechos • Se logra la certidumbre de los datos, conocimiento seguro y claro del puesto que se analiza. Ya que el analista tiene intereses ajenos a quien (es) ocupan el puesto. • Hay exactitud de los datos, dado a que el analista estudia los detalles del puesto desde afuera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pone en peligro la obtención de datos importantes sobre las tareas que durante el tiempo de observación no se ejecutan. • Se da la falta de contacto entre el trabajador y su jefe cuando se utiliza la observación en forma pura. • Se aumenta el costo del análisis, por requerir de mucho tiempo el estudio del puesto y su ocupante.

Fuente: Echavarría (2004)

Como una forma de aclarar cualquier duda a continuación te ofrecemos un ejemplo de cómo observar el puesto y a su ocupante durante el desarrollo de las tareas, el manejo de los equipos, el espacio, etc; y los otros aspectos que hemos venido indicando que forman parte de un análisis y que están contemplados en el qué, cómo, cuándo, dónde, quién, con qué, para qué y por qué se hace.

Ejemplo II.5. La observación

Lo fundamental que observamos:

- a. Tareas que ejecuta el analista del puesto, si tiene alguna duda pregunta al ocupante del puesto.
 - b. Cómo se ejecutan, observa las técnicas, el método y procedimiento utilizado para la ejecución de cada tarea, alguna duda pregunta a su ocupante.
 - c. Cuándo se ejecutan, observa la secuencia u orden en el cual el ocupante desarrolló cada tarea, mide el tiempo, registró la frecuencia de ejecución diaria, cada cierto periodo o si se ejecuta de vez en cuando.
 - d. Con qué se ejecutan, observamos los equipos, maquinarias o herramientas para determinar las condiciones de las mismas, la capacidad de manejo del operario y la contribución de éstos recursos tecnológicos a la calidad del proceso productivo.
 - e. Dónde se ejecutan, observamos como analista, el lugar y las condiciones físicas donde el ocupante del puesto ejecuta sus tareas.
 - f. Para qué se ejecutan, preguntamos al analista de recursos humanos cuál es el propósito u objetivo que se persigue con el puesto.
 - g. Finalmente debemos responder al porqué en cada aspecto tal como fue trabajado en el ejemplo análisis del puesto del analista en recursos humanos.
-

De los planteamientos formulados por Echavarría (2004) y Chiavenato (2002), podemos inferir lo siguiente:

- a. No existe un único procedimiento, método, técnica o medio de recolección de datos o información que nos permita analizar los puestos de trabajo.
- b. Los medios que podemos utilizar al analizar los puestos son: entrevista, cuestionario u observación.
- c. Dependiendo de las características de los puestos, culturas diferentes, deseo de colaborar del personal, las costumbres, entre otros, serán seleccionados los métodos, procedimientos o técnicas que nos permitirán recoger datos sobre los puestos.

- d. Podemos según las circunstancias, características de los puestos, del personal y cultura de la empresa combinar o utilizar al mismo tiempo la entrevista, el cuestionario y la observación.
- e. La entrevista, es un medio de recolección de información verbal directa entre el analista del puesto y el operario.
- f. El cuestionario es un medio escrito, llenado por quien ocupa el puesto y revisado por su jefe inmediato. Consume poco tiempo de aplicación.
- g. La observación, permite al analista observar directamente al trabajador durante el desempeño del trabajo y asentar detalles sobre: tareas, tiempo de ejecución, técnicas, métodos, tecnología, etc utilizada.

3.3. Elementos para el diseño de una descripción de puesto

Es importante aclarar el significado del término descripción de puesto; por ello seleccionamos el criterio de los autores Sherman, Bohlander y Snell (1998: 45), quienes expresan que es una relación por escrito de las tareas, actividades y responsabilidades de un puesto.

Agregan los autores que no existe un formato estándar para redactar descripciones de puesto, por ello su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra. Sin embargo, la mayoría de ellas contienen al menos tres partes:

1. Nombre del puesto
2. Identificación del puesto
3. Obligaciones del puesto

3.3.1. Nombre del puesto

Implica seleccionar un nombre que proporcione alguna indicación sobre las obligaciones que supone el puesto. Tal nombre debe indicar el nivel relativo del mismo en la jerarquía organizacional, por ejemplo:

- *Nombre de un puesto:* el analista de recursos humanos
- *Jerarquía del puesto:* este puesto tiene un nivel menor que el de jefe de recursos humanos.

3.3.2. Identificación del puesto

Tal como lo expresan Sherman, Bohlander y Snell (1998: 54) esta sección generalmente va después del nombre del puesto e incluye aspectos como:

- Ubicación del puesto dentro del departamento.
- Puesto a quien reporta o de quien depende el puesto que analizamos
- Fecha de la última revisión de la descripción de puesto
- Número de nómina o código del puesto que analizamos
- Número de empleados que hay en el departamento donde se localiza el puesto.
- Código del departamento

Es importante destacar que se tomarán algunos de los elementos presentados por los autores mencionados, que a algunos les modificamos el nombre e incluimos otros. Tal como especificamos a continuación.

Ejemplo II.6

Título del puesto	Analista de recursos humanos
Departamento donde está ubicado	Gerencia de Recursos Humanos
Código del departamento	GRH 3
Título del puesto del supervisor inmediato	Gerente de Recursos Humanos
Código del puesto del supervisor inmediato	3-2
Número de trabajadores que ocupan el mismo puesto que analizamos	1
Fecha del análisis	28-08-06
Fecha de verificación del análisis	27-08-07
Nombre y apellido del analista del puesto	Eleida Quiva

3.3.3. Obligaciones o funciones esenciales del puesto

Sherman, Bohlander y Snell (1998: 54) expresan que los deberes del puesto suelen colocarse en orden de importancia, requiriéndose indicar el peso o valor de cada tarea, teniendo presente que algunas veces se hace imposible medir el peso específico de una tarea, mediante la cantidad de tiempo que se dedica en la ejecución.

Ejemplo II.7

Tareas o deberes y responsabilidades del puesto analista de recursos humanos

-
- Analiza las solicitudes de empleo 1%
 - Verifica la referencias de los aspirantes a los puestos 2%
 - Coordina el proceso de selección del personal que será capacitado 10%
 - Aplica instrumento para la evaluación del adiestramiento 3%
 - Programa el adiestramiento para el personal de la empresa 3%
 - Otros
-

Como idea central, de los criterios manejados para la descripción de puestos, se resaltan los siguientes aspectos.

- Lo fundamental de la descripción del puesto, es la redacción de cada una de las tareas que corresponden al mismo por analogía.
- Para trabajar en la descripción de las tareas es necesario, principalmente, identificar el puesto con un nombre que debe estar relacionado con las tareas que se deben ejecutar.
- Al pretender describir el puesto, es importante determinar aspectos relacionados con el mismo como:
 - a. Departamento donde está ubicado.
 - b. Código del departamento donde está ubicado.
 - c. Título del puesto del supervisor inmediato.
 - d. Código del puesto del supervisor inmediato.
 - e. Número de trabajadores que ocupan el mismo puesto que se analiza.
 - f. Fecha del análisis
 - g. Fecha de verificación del análisis
 - h. Nombre y apellido del analista(s) del puesto(s)



Gráfico II.12. Descripción del puesto

3.4. Diseño del perfil del puesto

Seleccionamos el criterio de Sherman, Bohlander y Snell (1998), quienes expresan que la especificación del puesto es un reporte escrito acerca de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar el trabajo.

También seleccionamos el criterio de Chiavenato (2002), quien afirma que los principales factores de especificación de un cargo están relacionados con los requisitos que éste impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidad y de condiciones de trabajo.

3.4.1. Requisitos que el puesto exige

Podemos expresar que el perfil o especificación del puesto, comprende los requisitos que se exigen a los candidatos que lo van a ocupar o a quienes ya lo ocupan; estando relacionados con: edad, sexo, nacionalidad, estado civil, educación, experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas, responsabilidad.

3.4.2. Elementos del perfil

De los criterios anteriores podemos inferir que los elementos del perfil o especificación del puesto son los siguientes:

- a. *Habilidades adecuadas para un puesto:* según Sherman, Bohlander y Snell (1998), comprenden la: educación, experiencia, capacitación, características o habilidades personales y facultades mentales.
- b. *Habilidades o demandas físicas que impone el puesto* según Sherman, Bohlander y Snell (1998), se refiere a cuanto hay que caminar, estar de pie, estirarse, levantar pesos o hablar para desempeñar el puesto. Así mismo los autores consideran como parte de este requisito físico, las condiciones del entorno físico y los peligros potenciales de éste.

Según Chiavenato (2002), los factores de especificación son los siguientes:

- a. **Requisitos intelectuales como:** instrucción necesaria, experiencia anterior; iniciativa y aptitudes.
- b. **Requisitos físicos:** como esfuerzos físicos, concentración visual o intelectual; destrezas o habilidades y constitución física.
- c. **Responsabilidad:** por supervisión de personas, material, equipo o herramientas; dinero; títulos o documentos, contactos internos o externos.
- d. **Condiciones de trabajo:** comprende el ambiente físico de trabajo y los riesgos de accidentes.

Tomando como soporte los criterios de dichos autores, podemos seleccionar como elementos para el diseño de las especificaciones o perfil del puesto los siguientes:

- a. **Educación:** aquí trabajamos el nivel de instrucción, la profesión y los estudios de postgrado.
- b. **Experiencia:** haremos referencia a la experiencia en años, (cuantitativa) y la cualitativa, estará relacionada con aspectos o áreas en los cuales el candidato u ocupante del puesto ha trabajado.

- c. **Conocimientos:** comprende la capacidad intelectual o saber que necesita manejar el ocupante del puesto para ejecutar cada una de las tareas inherentes al mismo.
- d. **Habilidades y destrezas:** habilidades personales, físicas, manuales, técnicas, tecnológicas entre otras.
- e. **Responsabilidad:** consideramos la responsabilidad que asume el ocupante del puesto en cuanto a supervisión de personas, material, equipo o herramientas; dinero; títulos o documentos, contactos internos o externos.
- f. **Condiciones de trabajo:** tomaremos en cuenta las condiciones físicas de trabajo como: temperatura, higiene, iluminación, entre otros y los riesgos de accidentes.
- g. **Otros:** edad, sexo, nacionalidad y estado civil exigido por el puesto.

Ejemplo II.8 Elementos del perfil

Descripción y perfil del puesto de un (a); Analista de recursos Humanos

A.- Identificación del puesto.

Código del departamento: GRH3.

Título del puesto del supervisor inmediato: Gerente de Recursos Humanos.

Código del puesto del supervisor inmediato: 3-2.

Número de trabajadores que ocupan el mismo puesto: 1

Fecha del análisis: 28-08-06.

Fecha de verificación del análisis: 27-02-06

Nombre y apellido del analista del puesto: Eleida Quiva

B.-Tareas o deberes y responsabilidades del puesto:

- Analiza las solicitudes de empleo 1 %
- Verifica las referencias de los aspirantes a los puestos 2 %
- Coordina el proceso de selección del personal que será capacitado 10%
- Aplica instrumentos para la evaluación del adiestramiento 3 %
- Programa el adiestramiento para el personal de la empresa 3 %
- Otras.

C.- Especificación y/o perfil del puesto

Edad mínima: 32 años

Sexo: no limitativo

Estado civil: no limitativo

Nacionalidad: Venezolano

Educación:

- Estudios de cuarto nivel
- Profesión Licenciado en Relaciones Industriales
- Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos o en Finanzas

Experiencia:

- Cuantitativa: cinco (5) años en puestos similares.
- Cualitativa: experiencia en manejo de personal.

Conocimiento:

- Principios y práctica del sistema de recursos humanos.
- Técnicas sobre administración de recursos humanos
- Ley Orgánica del Trabajo y Reglamento
- Ley de Procedimientos Administrativos
- Ley del Seguro Social
- Normas, reglamentos, leyes y demás disposiciones relativas a la higiene, seguridad y ambiente ocupacional
- Principios y práctica de convenio colectivo
- Programas de computación.

Habilidades y destrezas:

- Manejo y supervisión de personal
- Redacción de informes técnicos
- Comunicación clara y precisa
- Manejo de equipos computarizados
- Se requiere estar periodos largos de pie /sentado

Responsabilidad:

- Manejo constante de equipos y materiales. Responsabilidad directa.
- Responde directamente por la ejecución presupuestaria
- Maneja en forma directa información que debe ser tratada confidencialmente
- Supervisión general, directa y constante de personal bajo responsabilidad.

Condiciones de Trabajo y Riesgo:

- El puesto está ubicado en sitio cerrado, poca humedad
- Hay contacto con agentes contaminantes
- Riesgo muy bajo y por tanto
- Nivel de accidentalidad, bajo.

Elaborado por:

Firma

Fecha

Revisado por:

Firma

Fecha

Aprobado por:

Firma

Fecha



Gráfico II.13. Perfil del puesto

Tema 4. Análisis del formulario

Entre las actividades que debe llevar a cabo el Departamento de Organización y Métodos, se encuentra relacionada con el diseño de los formularios. En este sentido, consideramos importante definir esta herramienta de trabajo.

Queremos destacar que a los formularios, también se les conoce como formatos o formas.

Álvarez Torres (1999: 49) plantea que califican como formularios, “todas aquellas formas o documentos que se utilizan periódicamente para registrar información y evidencia relacionada con el sistema de trabajo de la organización.”

Los formularios se pueden definir como herramientas, técnicas o medios que nos ayudan a recopilar datos que luego son transmitidos y procesados, sirviendo de fundamento a la toma de decisiones en cualquier departamento de la organización, para luego ser archivados y utilizados como evidencia o soporte de cualquier actividad de la organización.



Gráfico II.14. Definición de formularios

4.1. Objetivos

Estas herramientas, medios o técnicas tienen como objetivo fundamental, tal como lo referencia Fincowsky (1998) “ser un vehículo de transmisión de datos e información organizacional más sencillo, claro y funcional, que permiten ordenar, sistematizar y orientar el manejo de cualquier otro recurso en términos escritos. Además, normativamente, cumplen con la finalidad de constituirse en documentos fuentes para efectos legales y/o de consulta”.

Para Gómez Rondón (1999) los formularios tienen como objeto “aportar orientación, uniformidad y eficiencia a las operaciones repetitivas en las organizaciones, haciéndose indispensable su utilización dada la especialización de las actividades”

Podemos destacar como ideas centrales de ambos autores, las siguientes:

- El objetivo fundamental de los formularios está relacionado con el servicio que prestan a cualquier departamento, persona u organización, al permitir recabar datos, data o información.
- Los datos, data o información que registran están relacionados con las operaciones repetitivas.
- La información que se logra con su utilización nos permite transmitir datos, data, a otros usuarios: departamentos, personas y organizaciones.
- La información se transmite en forma precisa, sencilla y rápida lo que facilita, orienta y uniforma las operaciones, actividades y/o tareas que se ejecutan en los procesos de trabajo.

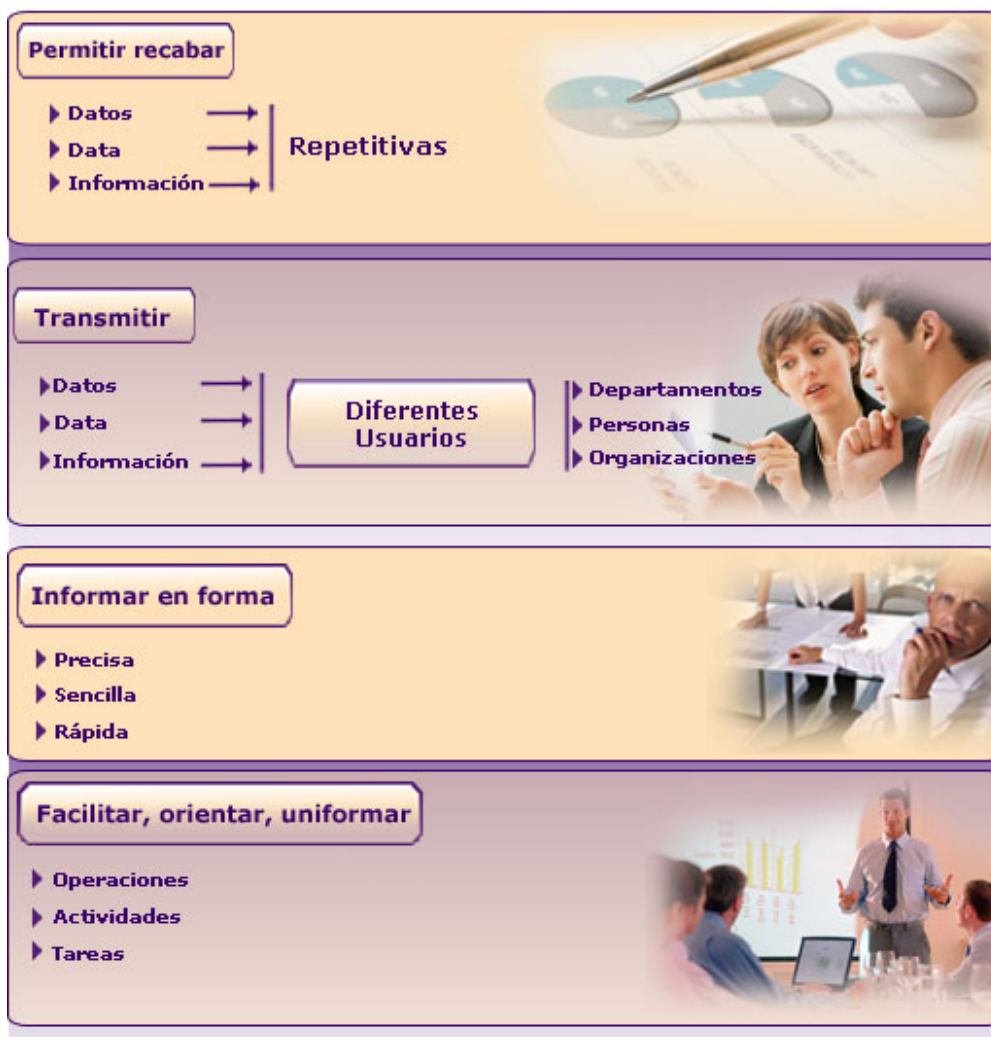


Gráfico II.15. Objetivo de los formularios

4.2. Importancia

Gómez Rondón (1999) plantea que “para que un sistema resulte eficiente, debe contar con el apoyo de formularios funcionales, diseñados inteligentemente, pues son ellos los que guían y controlan el trabajo de las oficinas y dependencias de la empresa”.

De tales afirmaciones, podemos destacar que la importancia de los formularios está centrada en que permiten que el sistema o conjunto de partes que lo conforman (técnicas, métodos, personas, información, espacio, tecnologías, departamentos, proyectos, estructura entre otros) sean eficientes, y cumplan los objetivos y metas planificadas, utilizando los recursos

asignados o con un mínimo requerido, pero manteniendo la calidad de los productos y/o servicios que ofrece la empresa. Se observa además, en el planteamiento de Gómez Rondón, que para que se logre la eficiencia del sistema organizacional mencionado anteriormente, es necesario que los formularios sean funcionales, y que respondan a las necesidades y expectativas del usuario tanto interno como externo.

En resumen los formularios son un complemento importante que fundamenta, las tareas, operaciones y los procesos administrativos, pues permiten recabar datos e información del día a día de las diferentes operaciones que se ejecutan en la empresa o en alguno de sus departamentos, reducen el volumen de papeles en tránsito, por cuanto ellos permiten registrar y/o vaciar información que luego es comunicada a diferentes usuarios.

Cuando diseñamos formularios acorde a los procesos de trabajo y necesidades de la empresa, se reducen los costos administrativos, pues la información fluye entre departamentos y es utilizada para fundamentar el proceso de toma de decisiones. Los datos contenidos en un formulario los podemos utilizar en el momento requerido y en cualquier circunstancia, por cuanto están archivados y podemos tener acceso a los mismos.

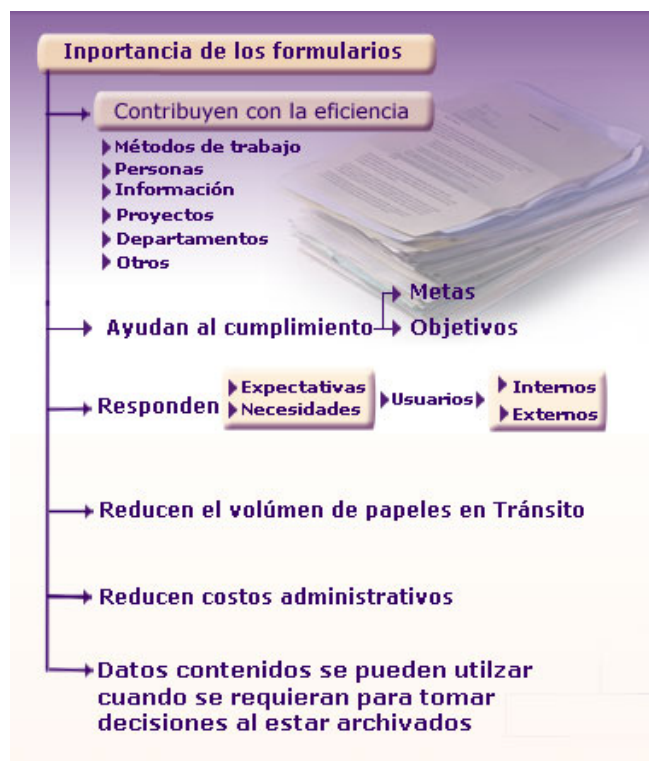


Gráfico II.16. Importancia de los formularios

4.3. Clases de formularios

A continuación se presenta la clasificación de los formularios desarrolladas por Gómez Rondon (1999) y Fincowsky (1998) respectivamente.

Gómez Rondón (1999) plantea que los formularios contienen dos clases de información, la impresa o estática y la variable o dinámica, los cuales se presenta a continuación.

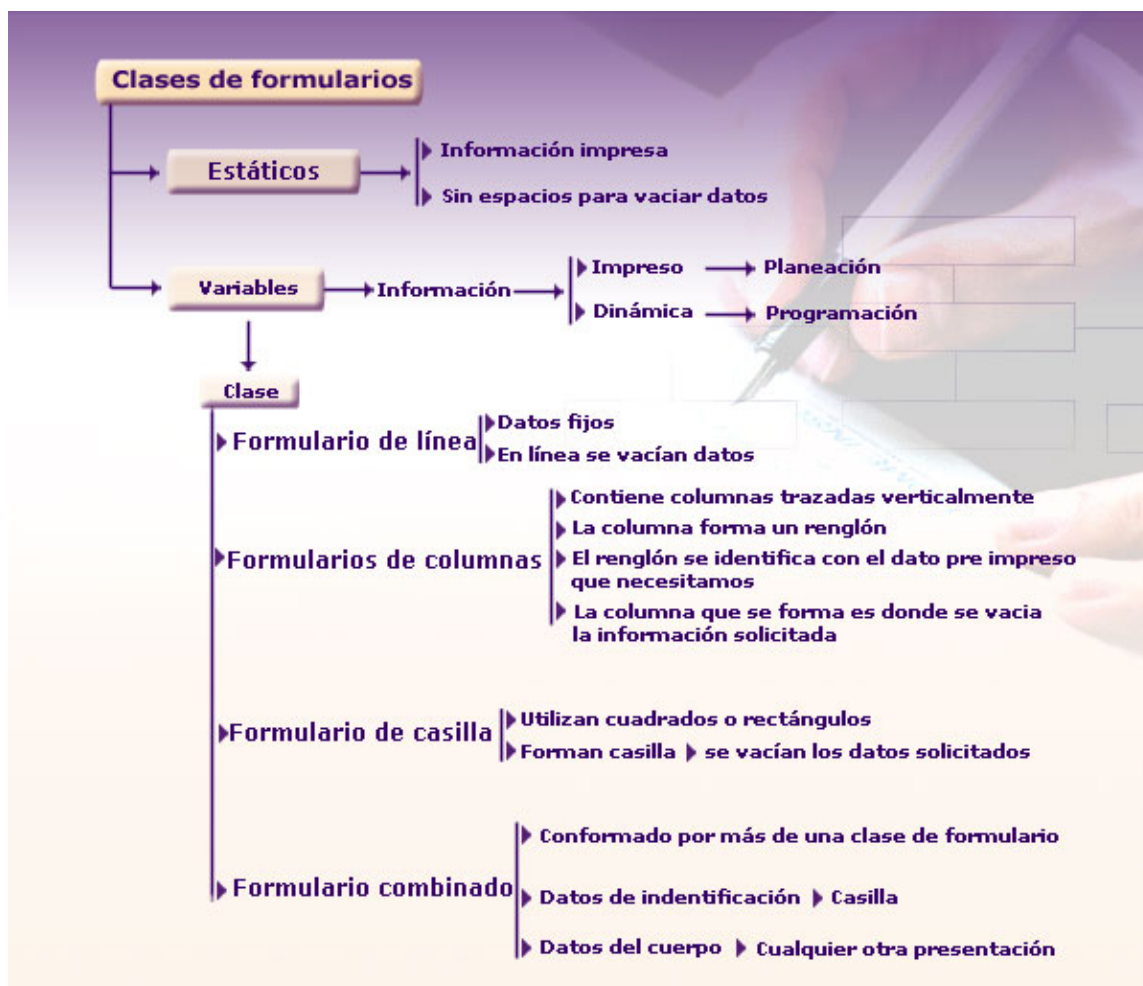


Gráfico II.17. Clases de formulario

Formulario estático

- No tienen espacios para insertar datos o información en ellos. Ej. ticket de las entradas para el cine y parque de atracciones, entre otros.
- Poseen solo información impresa.
- La información estática sirve para orientar y definir al formulario
- Existen algunos formularios en los cuales, si bien no hay espacios en blanco, donde se escriba información, los mismos son sellados, perforados, desglosados o marcados en alguna forma.

Ejemplo II.9. Formularios estáticos

CINE GÉNESIS

Película: La Pasión de Cristo		Hora de entrada: 9:00 pm	
Precio:	Bs. 4.186,00	Hora de salida: 11:00 pm	
Impuesto:	Bs. <u>314,00</u>	Entrada No. 20	
Total:	Bs. 4.500,00	Sala No. 3	

Formulario variable

- La información contenida en el formulario es cambiante o variable y es insertada en espacios en blanco de acuerdo a la información que solicitará el mismo al usuario del sistema o procedimiento.
- Deben ser pertinentes al departamento, cliente u organización que los implementa, por cuanto recogen la información según el título u objeto del mismo, momento y acontecer diario.

Ejemplo II.10 formulario variable

GÉNESIS CA. FACTURA DE VENTAS

Datos del Cliente:					
Persona natural:		_____	_____	_____	
		Apellido	Nombre	No. C.I.	
Persona jurídica:		_____	_____	_____	
		Razón Social	RIF	NIT	
Orden de cliente:	No.	Vendido por:			
Descripción del producto: Piñatas					
Tamaño	Color	Diseño	Cantidad	Precio	Monto
Firma del cliente:			Firma del vendedor:		

Fincowsky (1998) por su parte establece cuatro clases de formulario, los cuales se presentan y explican en el gráfico siguiente.

Formulario de línea

- Su contenido se limita a datos fijos que van seguidos por líneas para vaciar los datos variables.
- La parte fija es la impresa (escrita), la parte variable es donde se vaciarán los datos.

Ejemplo II.11. Formulario en línea

CONTROL DE LLAMADAS				
Fecha:	Día: _____	Mes: _____	Año: _____	Hora: _____
Apellidos y nombres de quién llamó:				
Apellidos y nombres de quién recibió la llamada:				
Motivo de la llamada:				
Duración de la llamada:				
Volverá a llamar el	Día:		Hora:	

Formulario de columnas

- Tienen columnas y renglones para su llenado.
- Se utilizan cuando los datos variables que se anotan, inciden en más de un dato fijo, colocándose los datos fijos normalmente en la parte superior de la forma.
- Este tipo de formulario al igual que el formulario de línea, está conformado por una parte escrita o impresa que el autor denomina renglón, y una parte variable que él llama columna, donde se van vaciando los datos que se solicitan dependiendo del título del formulario

Ejemplo II.12. formularios de columnas

ESTACIÓN DE SERVICIOS LA EXCELENCIA

Código del Producto	Producto	Marca	Litros	Precios	Monto Total
Vendedor:	_____	_____	_____	_____	
	Apellido	Nombre	Firma	CI.	
Supervisor:	_____	_____	_____	_____	
	Apellido	Nombre	Firma	CI.	

Formulario de casilla

- Se utilizan cuadros o rectángulos que él denomina casillas, en las cuales se coloca la información. Esta clase de formatos se diseñan valiéndose de cuadros, rectángulos o casillas donde vaciamos datos o información variable, que la parte impresa nos solicita.

Ejemplo II.13. Formularios de casilla

FÁBRICA DE PIÑATAS GÉNESIS, CA.

Apellidos y Nombres del Trabajador:			
Puesto que ocupa:	Antigüedad en el puesto:	Horario laboral:	
Motivo del permiso	Enfermedad:	<input type="checkbox"/>	Matrimonio: <input type="checkbox"/>
	Nacimiento de hijo:	<input type="checkbox"/>	Trámites legales: <input type="checkbox"/>
Permiso vigente:	Desde:	Hasta:	
Nombre y apellidos del trabajador:		Nombre y apellidos del supervisor:	
Firma:	CI:	Firma:	CI:

Formulario combinado

- Incluye en su composición más de un estilo, por ello los datos de identificación pueden ocupar casillas, en tanto que el cuerpo puede utilizar cualquier otra presentación.
- Combinan algunas partes con datos fijos seguidos por líneas en las cuales hay que escribir información, y en otras secciones o partes utilizan columnas donde especifican los datos a llenar
- Igualmente se puede hacer una combinación de columnas con casillas y formaremos un formulario.

Ejemplo II.14 formularios combinados

FÁBRICA DE PIÑATAS GÉNESIS

Datos del trabajador:							
Apellido: _____			Nombre: _____		C.I. _____		
Puesto que ocupa:				Departamento donde está ubicado el puesto:			
Fecha			Hora de llegada	Hora de descanso		Hora de salida de la empresa	Total de horas laboradas
Día	Mes	Año		Salida	Entrada		
Supervisor inmediato:			_____	_____	_____	_____	_____
			Apellido	Nombre	Firma	CI	

Del aporte ofrecido por Fincowsky (1998) se concluye que:

- Los formularios de columna se conforman cuando necesitamos recabar datos variables que inciden en más de un dato fijo establecido en los renglones impresos o escritos.
- Existe la posibilidad de utilizar una combinación de las tres (3) clases de formato para recabar información variable e impresa, antes, durante o posterior a la ejecución de los procesos de trabajo.
- Cabe agregar que el autor no menciona una clase pura de formulario, como los que relaciona Gómez Rondón y denomina formulario con información estática o impresa.

4.4. Diseño de formularios

En cuanto al diseño de formularios, Gómez Rondón (1999) expresa que ante el diseño de formularios hay que tener presente la finalidad de los mismos, que no ha de ser otra que la de registrar y transmitir información con la mayor exactitud, eficiencia, fluidez y economía. Por su parte Fincowsky (1998) destaca que en el diseño de una forma hay que considerar su objeto, tipo de información que contendrá, método de llenado, procedimiento donde se utilizará, número de copias, usuario(s) y resultados esperados.

De estas ideas, destacamos como elementos centrales que:

- La finalidad o el propósito por el cual se diseña un formulario está directamente relacionada con la recopilación o vaciado de datos, y con la información específica tratada en las partes del formato.
- Igualmente se tomarán en cuenta para el diseño de un formulario las características de la información que se va a transmitir, a quienes se les va a transmitir y la distribución del original y las copias del formato.
- Se resalta en las ideas, que los datos o información que se transmiten en los formularios debe ser clara y precisa.
- Observamos que la información registrada y transmitida debe ser fluida, es decir, que pueda procesarse sin interferencia.
- Además evidenciamos que la información registrada y transmitida debe contribuir a lograr la eficiencia, es decir, la reducción de costos al contener el formulario datos precisos, claros, y que fluyen sin interferencia entre los usuarios.
- El carácter económico del diseño del formulario, elemento que está relacionado con la definición en forma clara del propósito u objetivo del formulario, la identificación o título de la forma, la correspondencia de la información contenida en el cuerpo del formulario con el título del mismo, el número de copias para ser distribuidas, los márgenes, la secuencia entre las partes del cuerpo del formato, entre otros aspectos.
- Debe haber un objetivo, el cual obviamente es la comunicación de datos, data o información
- Dependiendo del tipo de información que va a recabar y transmitir se diseñarán formatos variables en forma de línea, de columna, casillas o combinado.
- Se deberá indicar un método de llenado, es decir especificar las condiciones e instrucciones que deberán seguir los usuarios de los formularios, al momento de llenar los datos que la parte impresa o escrita del formato solicita.

- Además aquí se debe especificar si se llenará la forma: manualmente, con máquina de escribir o computadora.
- Indicar en cuáles procedimientos se utilizarán los formatos diseñados.
- La especificación del número de copias que estarán anexas al original del formato. Ello según las necesidades de comunicación de la información contenida en el formulario.
- Es fundamental especificar qué departamentos, organizaciones y puestos serán los usuarios de la información, tanto con respecto a vaciado de datos como a la transmisión del original y las copias.
- El último aspecto refiere el establecimiento de los resultados esperados. Es decir aquí se debe aclarar si se espera que al utilizar la forma se logre fundamentar la toma de decisiones, o el control y la mejora de las operaciones de la empresa.

4.5. Elementos de los formularios

De los planteamientos de Gómez Rondón (1999) y Franklin Fincowsky (1998), hemos seleccionado algunos elementos que tomaremos para el diseño de los formularios, e incorporaremos otros aspectos para dar valor agregado a las partes que sugerimos como elementos estructurales para el diseño de los formatos.

En este sentido planteamos el diseño de los formularios, dividiendo su estructura en las partes que se presentan en el gráfico siguiente:



Gráfico II.18. Elementos para el diseño de formularios

4.5.1. Encabezamiento

Estará conformada por:

- Logotipo de la organización: este deberá estar relacionado con la actividad a la que se dedica la empresa.
- Título del formulario: en esta casilla se deberá especificar en forma clara y precisa cómo se llamará el formato.
- Fecha de utilización de la forma: cada vez que utilicemos el formulario debemos de vaciar el día, mes y año en el cual se va a registrar la operación que se ejecuta.
- Objetivo del formulario: en este espacio se debe redactar el propósito que perseguimos con la información que comunicamos por medio del formulario.



Los objetivos se deben redactar utilizando un verbo en infinitivo. Tomando como base el nombre del formulario.

Ejemplo II.15

FÁBRICA DE PIÑATAS GÉNESIS

Título del formulario: **Renuncia del Personal**

Fecha: 20/10/2006

Objetivo: Procesar la renuncia del personal dando respuesta inmediata a las necesidades.

4.5.2. Sección del cuerpo

Es donde se trabajan cada una de las secciones o partes que conforman el formato. Este debe estar:

- Relacionado con el título del formulario
- Tener una secuencia lógica entre las partes
- Ser claro y sencillo en cuanto al lenguaje
- Identificar las partes o secciones con exactitud

Como complemento a estas ideas tenemos que aclarar que no podemos indicar con exactitud cual información debemos trabajar en el cuerpo de un formulario, pues ello depende del título del mismo.

Ejemplo II.16

Partes del cuerpo de un formulario: Renuncia del personal

I. Parte. Datos personales del trabajador			
1. Apellidos:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2. Nombres:
			<input type="text"/>
3. No. de cédula:	<input type="text"/>	4. Nacionalidad:	<input type="text"/>
II. Parte. Datos del puesto que ocupa el trabajador			
5. Título del puesto:		6. Código del puesto:	
7. Departamento donde está ubicado el puesto:			
8. Código del departamento donde está ubicado el puesto			
9. Antigüedad del trabajador en la empresa:			
10. Tareas que se desempeñan en el puesto:			
III. Parte. Datos sobre la presentación de renuncia			
11. Seleccione con una x cual es la causa (s) que lo llevan a presentar la renuncia.			
a. Otra oportunidad de empleo: <input type="checkbox"/> b. Enfermedad: <input type="checkbox"/> c. Acoso sexual: <input type="checkbox"/>			
d. Cambio de residencia a otro estado: <input type="checkbox"/> e. Otra: <input type="checkbox"/> especifique cuál (es):			
12. Trabaja el preaviso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
SI NO			
13. A partir de que fecha hará efectivo el inicio del preaviso: D M A			

4.5.3. Sección de las firmas

Es importante que los actores y/o usuarios del formato, se responsabilicen por la información que se registra y transmiten en ellos. En este sentido, es fundamental que tomemos como referencia el cuerpo del formato y pensemos a quiénes va dirigido, a quiénes afecta o beneficia interna o externamente, para determinar las firmas que especificaremos.

Ejemplo II.17 Firmas del formulario: Renuncia del personal

Firma del trabajador	Firma del supervisor inmediato	Firma jefe de personal
Cédula de identidad del trabajador	Cédula de identidad del supervisor	Cédula de identidad del jefe de personal

4.5.4. Sección Instrucciones para el llenado del formulario

Aquí es importante que el usuario conozca cómo va a vaciar la información variable en la parte impresa o escrita del formulario. Por eso debemos explicar si lo va a llenar manual o utilizando máquina, computadora, etc. Tomando en cuenta la enumeración de las casillas en las partes contenidas en el encabezamiento, cuerpo y firmas, procederíamos a instruir al usuario en la forma siguiente.

Ejemplo II.18

Instrucciones para el llenado del formulario: Renuncia del personal

1. Llenarlo manualmente
 2. Utilizar letra imprenta
 3. Utilizar bolígrafo con tinta color negro
 4. Rellenar cada casilla según las partes que conforman el formato, en la forma y orden siguiente:
-

- a. En la parte de encabezamiento o identificación en las casillas 1, 2, 4 no introduzca datos por cuanto ya aparece impresa la información en ellas, mientras que en la casilla 3 deberá vaciar el día, mes y año en el cual se llena la forma.
- b. El cuerpo del formulario, iniciar desde la

Parte I. Datos personales

Casilla 1. Especifique el primer apellido e incluya el segundo apellido o sólo escriba la inicial del mismo.

Casilla 2. Especifique el primer nombre e incluya el segundo nombre o la inicial del mismo.

Casilla 3. No. de cédula de identidad: en esta casilla vacíe exactamente el número de la cédula de identidad de quien presenta la renuncia.

Parte II. Datos del puesto que ocupa el trabajador que interpone la renuncia.

Casilla 5: indique el título o nombre del puesto que ocupa el trabajador que presenta la renuncia.

Casilla 6: en el caso que el puesto tenga un código o número asignado. Entonces vacíe el mismo en la casilla. De no existir deje el espacio en blanco.

Casilla 7: especifique en este espacio o casilla el nombre del departamento donde está ubicado o adscrito el puesto del trabajador que presenta.

Casilla 8: en este espacio o casilla registrar el número o código que tiene asignado el departamento donde está ubicado el puesto del trabajador que interpone. En el caso que no tenga asignado un código dejar vacía la casilla.

Casilla 9: indique el tiempo que tiene trabajando en la empresa el trabajador que solicita la renuncia.

Casilla 10: redacte en esta casilla cada una de las tareas que ejecuta el trabajador.

III Parte: Datos sobre la presentación de la renuncia:

Casilla 11: aquí quien llena los datos deberá utilizar una x para seleccionar la opción que más se ajusta a la causa por la cual el trabajador renuncia al puesto.

Casilla 12: en esta casilla se pregunta al presentante de la renuncia si va a trabajar el preaviso.

Entonces como hay dos opciones, llene la que corresponda a la decisión.

Casilla 13: indique en ella, en el caso que el trabajador decida trabajar el preaviso, la fecha a partir de cuando se inicia el mismo. Especifique el día, mes y año.

IV Parte: Firmas del personal que interviene en el proceso de renuncia:

Casilla 1: el trabajador deberá firmar conforme el formulario de renuncia y vaciar su número de cédula de identidad.

Casilla 2: el supervisor inmediato del trabajador que renuncia deberá firmar e indicar su número de cédula de identidad

Casilla 3: el jefe de personal, deberá firmar y vaciar su número de cédula de identidad.

Al unir las partes que conforman el formulario se logra la presentación integral del mismo:

1. Logo Fábrica de pinturas Génesis	2. Título del Formulario: Renuncia personal	3. Fecha Día__ Mes__ Año__.
	4. Objetivo: Procesar la renuncia del personal dando respuesta inmediata a las necesidades.	

I. Parte datos del trabajo que solicita la renuncia:

1. Apellidos _____ 2. Nombres: _____ 3. C.I. _____

4. Nacionalidad: _____

II. Parte. Datos del puesto que ocupa el trabajador.

5. Título del puesto : _____ 6. Código del puesto: _____

7. Departamento donde está ubicado el puesto: _____

8. Código del departamento donde está ubicado el puesto _____

9. Antigüedad del trabajo en la empresa: _____

10. Tareas que se desempeñan en el puesto _____

III. Parte. Datos sobre la solicitud de renuncias

11. Seleccione con una (X) cuál es la(s) causa(s) que lo llevan a solicitar la renuncia.

a. Otra oportunidad de empleo:__ b. Enfermedad:__ c. Acoso sexual:__

d. Cambio de residencia a otro estado:__ e. Otra _ especifique cual (s): _____

12. Trabaja preaviso __ (si) __ (no)

13. A partir de que fecha hara efectiva el inicio del preaviso Dia__ Mes__ Año__

IV. Parte. Firmas del personal que interviene en el proceso de renuncia.

1. Firma del trabajador C.I. _____	3. Firma del jefe de personal C.I. _____
2. Firma del supervisor inmediato C.I. _____	

Gráfico II.19. Diseño de formularios

4.5.5. Margen del formulario

No existen reglas al respecto, pero debe atenderse a dónde se harán perforaciones y de cuál lado para encarpetarlos; y algún otro dato que se requiera en este sentido, Gómez Rondón (1999).

4.6. Análisis de los formularios

Podemos destacar como idea central que los formularios diseñados tenemos que analizarlos en las fases que componen al proceso administrativo. Como el trabajo de un analista está relacionado con el estudio y análisis de los sistemas y procedimientos administrativos, la tarea de revisar los formularios vigentes no escapa de sus responsabilidades. Por ello, a continuación destacamos que es lo que este profesional debe hacer con respecto al análisis de los formularios.

Es decir en cuanto a su planificación, organización, dirección y control.

- Del análisis obtendremos valiosa información que se traducirá en resultados, lo cual nos indica que los formularios son una fuente económica de datos, por cuanto sus costos de diseño e implantación son bajos y además permiten registrar y transmitir información precisa, fluida y clara.
- Por otro lado, del análisis podemos obtener información, que nos indicará específicamente cuáles formularios son innecesarios, al no cumplir con el objetivo de comunicar información específica requerida por algún usuario interno y/o externo a la empresa. En este sentido, como analistas debemos sugerir su eliminación, pues hay involucrados costos por concepto de planificación, organización, y diseño, además de los asociados a la implantación y evaluación del mismo.
- Las partes deben estar diseñadas en tal forma que registren y transmitan información clara, precisa y económica. Cuando la Información sea confusa o imprecisa se deben modificar las partes de la estructura que falla.
- Se le debe hacer un seguimiento completo dentro del proceso administrativo al formulario, para constatar su eficacia y utilidad con miras a constatar si su utilización resulta indispensable y, en tal caso, modificarlo a fin de lograr su perfeccionamiento, para que cumpla su cometido de manera más funcional, eficiente y económica, simplificándolo y haciéndolo más legible para todos los usuarios (Gómez Rondón, 1999).

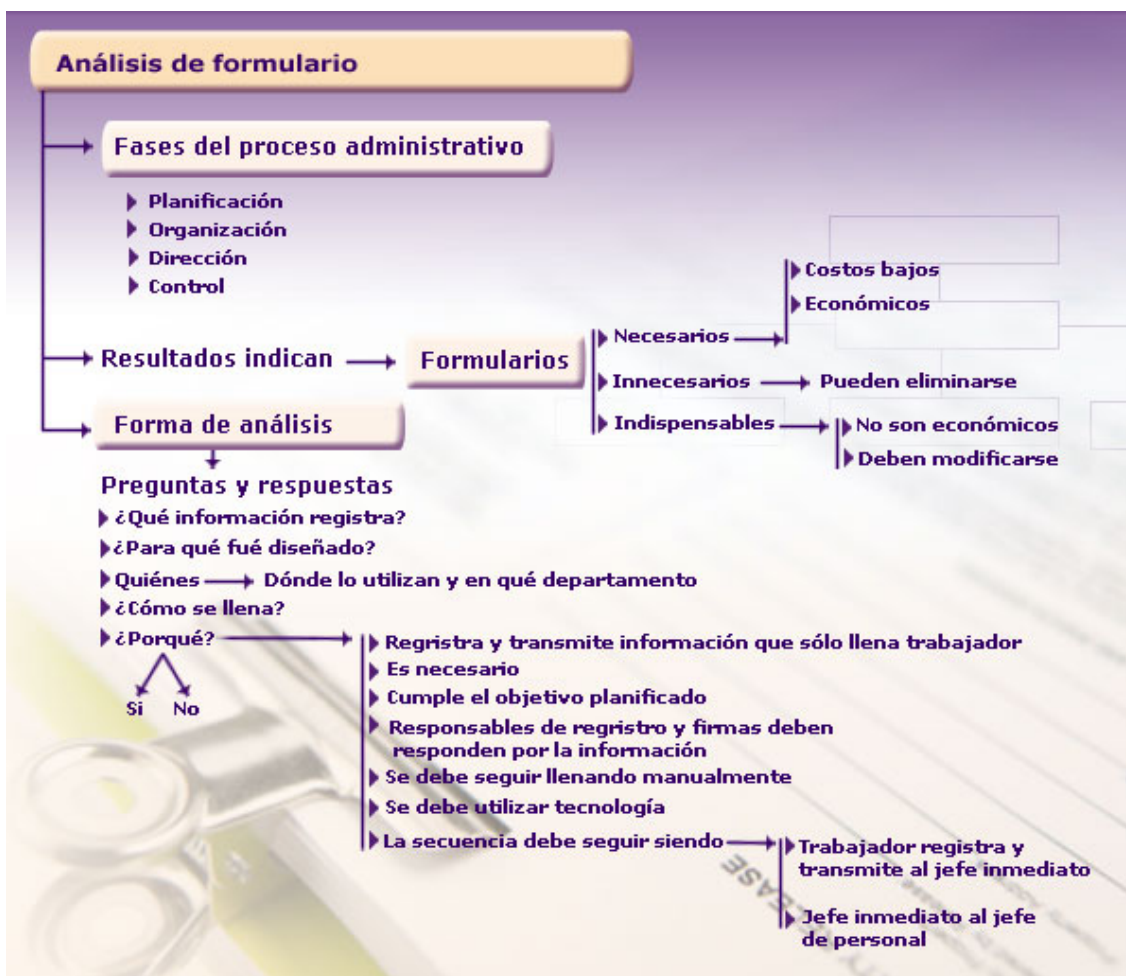


Grafico II.20. Análisis de formulario

Ejemplo II.19

A continuación se presenta un cuadro, en donde trabajaremos las siete (7) preguntas y respuestas que desde la unidad I venimos utilizando al momento de hacer un análisis. Queremos destacar, que el análisis del formulario, lo vamos a trabajar en función de las partes o secciones que sugerimos como elementos estructurales de los mismos, en el punto relacionado con el diseño del formularios. Y el ejemplo sobre el de renuncia del personal.

Cuadro III.5. Análisis del formulario renuncia del personal GÉNESIS CA.

Preguntas	Respuestas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué información registra y transmite el formulario en el título? • ¿Qué información registra y transmite en sus partes? 	<ul style="list-style-type: none"> • Información relacionada con la fecha de presentación de renuncia del personal • Información relacionada con los datos del trabajador que renuncia del puesto que ocupa, presentación de renuncia y datos del preaviso.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para qué fue diseñado el formulario que analizamos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Para procesar información relacionada con la (s) interposición (es) de renuncia del personal que labora en la fábrica de Piñatas Génesis.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién (es) utiliza (n) el formulario? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quien lo llena, que en este caso principalmente es el trabajador que renuncia, ubicado en un departamento X cualquiera. • El supervisor inmediato del trabajador que renuncia, que igualmente está ubicado en un departamento X.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién (es) utiliza (n) el formulario? 	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe de personal de la piñatería Génesis quien lee y procesa los datos una vez que recibe la información completa. Estamos claros, que su puesto está ubicado en el Departamento de Personal.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se llena el formulario? 	<ul style="list-style-type: none"> • En este caso específico, expresamos en las instrucciones que el formulario debe ser llenado, por el trabajador que presenta la renuncia, en forma manual, en letra imprenta, bolígrafo tinta color negro. Y llenado cada casilla ordenadamente, iniciando desde el encabezamiento y luego el cuerpo en cada sección y llenándose las firmas.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué se lleva el formulario? 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizando bolígrafo como único instrumento de trabajo cada una de las partes que intervienen: trabajador, supervisor y jefe de personal.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo se utiliza este formulario? 	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy baja la utilización de este formulario. • Cuando se ha utilizado, la causa de ello está relacionada con: Una oportunidad de empleo en otra empresa con mejores beneficios de crecimiento profesional.

Preguntas	Respuestas
<ul style="list-style-type: none"> • Este formulario registra y transmite información que sólo llena el trabajador? ¿Por qué? sí___ no ___ • Se debería ingresar una sección donde el jefe inmediato registre alguna observación a la solicitud de renuncia? si___ no ___ 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, pues el usuario principal del al formulario es el trabajador que manifiesta su deseo de renunciar. • Sí, puede ser en la IV Parte. Sólo para uso del jefe o supervisor inmediato: Casilla 13. Observaciones sobre la renuncia y dejar varias líneas para el registro de la información.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es necesario el formulario de renuncia? ¿Por qué? sí___ no ___ 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, pues así fundamentamos desde una base legal, las formulaciones de renuncia y protegemos a las partes que intervienen en el contrato de trabajo: trabajador, supervisor, empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cumple el formulario con el objetivo planificado? ¿Por qué si? ¿Por qué no? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, pues se busca responder a los deseos y necesidades de ambas partes: trabajador y empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes intervienen en el registro y transmisión del formulario deben ser los responsables directos de la información que el mismo contiene? ¿Por qué? si___ no ___ 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideramos que las partes que intervienen actualmente son los fundamentales en cuanto a puesto. Es decir: el ocupante del puesto y el supervisor inmediato • El jefe del personal • No, en relación a que no se detalla como debemos distribuir el original y las dos (2) copias que conforman al formulario (procesaremos la información sobre la distribución del formulario en las instrucciones).
<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto al cómo, preguntaremos: ¿se especifica cada cuánto tiempo será evaluado el formulario? ¿Por qué? • si___ no ___ • ¿El tamaño del formulario es el más adecuado? ¿Por qué? si___ no ___ • ¿Es clara la redacción de la parte impresa del formulario? si___ no ___ • ¿El número de copias del formulario se justifican? ¿Por qué? si___ no ___ 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, por cuanto entendemos que al departamento donde está ubicado el puesto del trabajador que presenta la renuncia le debe quedar una copia y al trabajador la otra. • Si, es una forma de ayudar a los usuarios del formulario, para que registren y transmitan información precisa, clara y rápida.

Preguntas	Respuestas
<ul style="list-style-type: none"> • Hay un instructivo como parte del formulario? ¿Por qué? si ____ no ____ 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Deberá el trabajador seguir llenando manualmente el formulario? ¿Por qué? si ____ no ____ 	<ul style="list-style-type: none"> • No, consideramos que para dar rapidez al registro y transmisión de la información. Sugeriremos utilizar los servicios de especialistas en programación para el formulario de renuncia sea ingresado al sistema y llenado a computadora.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se debe utilizar tecnología para el llenado del formulario? ¿Por qué? si ____ no ____ 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, por cuanto al utilizar un programa, capacitar al personal sobre el uso del mismo y de la computadora estaremos ahorrando esfuerzo, tiempo y desplazamiento de quienes intervienen en el proceso de renuncia.
<ul style="list-style-type: none"> • Con respecto al cuándo. Cómo se trata de un formulario de renuncia sólo preguntaremos sobre la secuencia de la información. • Una vez que el trabajador llena el formulario lo debe revisar su jefe inmediato? ¿Por qué? si ____ no ____ 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, éste orden debe mantenerse. Es decir el formulario llenado por el trabajador debe pasar a revisión de su jefe inmediato. Luego este supervisor enviar al jefe de personal.