

1. ANALISIS DE PUESTO

Objetivo de la unidad. Al finalizar la unidad el alumno identificara la definición, fundamentos, importancia, métodos y descripción de un análisis de puesto.

1.1 Fundamentos e importancia.

Análisis de puestos

El Análisis del Puesto, consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, su finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan, así como, las diversas relaciones que existen afines. Así pues, es el proceso de reunir, analizar y registrar información relativa a los puestos dentro de una organización, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean, como son: conocimientos, experiencias, habilidades entre otras, que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentran enclavados. Este análisis es la base para la evaluación de puestos dicha información se registra en lo que comúnmente se denomina descripciones y especificaciones del puesto.

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar su sitio en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñarlas de modo perfecto.

Según necesidades, esta estructura puede completarse con apartados relativos a seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesiográfico idóneo de la persona que deberá ocupar el puesto.

El objetivo principal del análisis de los puestos es el de conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente la categoría dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos. Se trata de una herramienta de fácil desarrollo e implantación, aplicable a cualquier tipo de organización, con independencia del sector de actividad, volumen de trabajadores y cualquier otro parámetro que quisiéramos analizar.

Así mismo, nos permite cumplir con creces las exigencias que las diferentes normativas de calidad exigen en la descripción de las funciones y responsabilidades del personal de la organización.

Son mejoras muy importantes las ya conseguidas con su implantación para cualquier organización pero, además, nos puede servir de punto de partida para continuar desarrollando otro tipo de instrumentos de gestión de recursos humanos más complejas como: sistemas de evaluación del desempeño, elaboración de perfiles del puesto para futuras selecciones de personal,

reducción del tiempo de acopios de datos del personal, identificación de necesidades de formación, elaboración de mapas de competencias.

Por tanto, sirve de apoyo a otras necesidades como: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del rendimiento, valoración de puestos, análisis de retribuciones, seguridad y salud, planes de carrera.

En definitiva, podemos decir que se trata de un importante sumario de gestión del desarrollo de los recursos humanos de la empresa y de la propia organización interna del trabajo que resulta sencillo de implantar, aporta resultados positivos medibles de modo inmediato y establece las bases para continuar desarrollando otro tipo de instrumentos de gestión más avanzados.

Los **beneficios** más importantes que nos aporta son:

Permitir acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición;

Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas;

Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.

Pero antes de seguir con el desarrollo de este proceso, es necesario tener bien en claro qué significa tener un "puesto" o los que algunos denominan también "cargo" dentro de una organización. **Un PUESTO** es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un puesto en el organigrama implica definir cuatro aspectos:

Nivel jerárquico

Área o departamento en que está localizado

Superior jerárquico y,

Los subordinados

¿Por qué es importante el análisis de puesto? Porque se genera la tecnificación de la empresa e inicia la administración del talento humano con este proceso, ya que todo puesto o cargo integrado en una entidad debe ser analizado y evaluado con frecuencia en función de su definición, resulta evidente que a partir de su correcta explicación y estructuración se estará concretando, las tareas o el trabajo a efectuar en las divisiones, departamentos o secciones que existan.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de

establecer los requisitos necesarios para desempeñarlos con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que permita establecer comparaciones y ahí diferenciaciones; es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto.

La conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos.

I. Ayuda a la elaboración de la demarcación del mercado de mano de obra, elegir donde debe reclutarse.

II. Determina el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con la aplicación de pruebas adecuadas; como base para la selección de personal.

III. Suministra el material necesario según el contenido de los programas de capacitación.

IV. Es la base para después, mediante la evaluación de puestos determinar las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado.

V. Estimula la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el merito funcional.

VI. Sirve de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía para el trabajador para el desempeño de sus funciones.

VII. Suministra datos relacionados con la higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la inseguridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.

Generalmente, en las medianas y grandes empresas existe un Departamento de Personal que es el principal responsable del programa de análisis de puestos, pero en las empresas más pequeñas en las que no existe esta división en su estructura, puede ser un administrador o el dueño el que realice esta actividad.

Lo que hay que tener siempre en cuenta es que aunque este proceso esté a cargo de un departamento o de una sola persona, para que el programa tenga éxito deberá recibir la cooperación de los supervisores y subordinados del puesto, quienes serán los encargados de suministrar información.

Etapas del análisis de puestos

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación del Talento Humano
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales del Talento Humano de una empresa

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Antes de estudiar cada puesto los analistas deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Estudian también informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales.

Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas:

- Identifican los puestos que es necesario analizar
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto
- Obtienen información para el análisis de puestos

Identificación del puesto, en una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

Desarrollo del cuestionario Tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Los deberes y responsabilidades específicos permiten

conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales. En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación.

Obtención de datos. Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad. Una de las técnicas más usadas es la entrevista que le realiza el analista a la persona que puede proporcionarle información del puesto (nivel operativo o supervisores). Se puede basar en el cuestionario general.

Otra es recabar información de un grupo de expertos lo que da un alto grado de confiabilidad. Otra alternativa es la verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias. La observación directa es otro método pero susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades.

En conclusión el analista debe desarrollar su creatividad para poder lograr la mezcla óptima para los procedimientos de descripciones de puestos.

Un programa de análisis de puestos incluye normalmente las siguientes etapas:

1)- Etapa de Planeación: en esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos:

Determinación de los cargos que van a describirse: deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a referirse, e incluir sus características.

Elaboración del organigrama: al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.

Elaboración del cronograma de trabajo: especificando los tiempos y movimientos se iniciará el programa de análisis. El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad.

Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.

Selección de los factores de especificaciones: se realiza sobre la base de dos criterios.

Criterio de generalidad: abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos.

Criterio de variedad o diversidad: comprende los factores que deben variar según el cargo.

Dimensionamiento de los factores de especificaciones: Los factores de especificación constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.

Graduación de los factores de especificaciones: un factor de especificación se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación.

2)- Etapa de Preparación: en esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades:

Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo: las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.

Preparación del material de trabajo: confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.

Disposición del ambiente
Recolección previa de datos

3)- Etapa de Ejecución: en esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:

Recolección de los datos: el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.

- Selección de los datos obtenido
- Redacción provisional del análisis

Presentación de la redacción provisional: Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.

Redacción definitiva del análisis

Presentación de la redacción definitiva del análisis: para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa.

1. 3 Métodos del análisis de puestos.

Los métodos que más se utilizan en el análisis de cargos son:

- a) **Entrevista**
- b) **Cuestionario**
- c) **Observación**
- d) **Método mixto**
- e) **Método de informes sucesivos**

A) La entrevista

Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos:

- **Entrevistas individuales** con cada empleado
- **Entrevistas colectivas** con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo
- **Entrevistas con uno o más supervisores** que tengan un desarrollo del conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.

Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

B) Cuestionarios

Otro medio eficiente para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso, es qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá al empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

Ventajas

Una forma eficiente y rápida de obtener información de un gran número de empleados

- Es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados

Desventajas

- El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado

C) Observación

La observación directa es especialmente útil en los trabajos, consisten principalmente entre actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de cualquier puesto de producción.

Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

D) Método mixto

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, se debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

E) Método de informes sucesivos (Bitácora del participante)

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

- 1) Identificación y actualización
- 2) Deberes y responsabilidades
- 3) Aptitudes humanas y condiciones de trabajo
- 4) Niveles de desempeño

En forma más ampliada, podemos ver otros datos, así:

1. Generalidad del puesto
2. Descripción genérica de las funciones del puesto
3. Descripción analítica de las funciones
4. Requerimientos del puesto
 - Escolaridad formal necesaria Conocimientos y habilidades especiales
 - Experiencia
 - Responsabilidad
 - Esfuerzo, medio ambiente y riesgos
 - Perfil del ocupante y descripción sintética

- Referencias (antecedentes de los sujetos que intervienen en la contestación, entrevista, revisión y análisis del cuestionario, así como las fechas, lugares y teléfonos.

1.4 LA DESCRIPCION DEL PUESTO

La descripción de puestos definición:

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución y los objetivos del mismo, establece el siguiente proceso:

El siguiente es un ejemplo de la estructura que podría tener una descripción de puestos:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Descripción general

Nombre de la Organización:

Nombre del puesto:

Departamento:

Nivel Jerárquico del puesto:

Subordinación:

Comunicaciones colaterales:

Descripción detallada

1 » Sección de identificación del puesto: mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.

2 » Sección de resumen del puesto o Establecimiento del puesto: sirve para proporcionar una visión general que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese puesto.

3 » Sección de deberes del puesto: deben ser descriptos por declaraciones breves, en las que debe indicarse:

- Lo que hace el trabajador

- Cómo lo hace
- Por qué lo hace
- Herramientas y equipos utilizados, materiales empleados y procedimientos a seguir.

El análisis del cargo pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante.

Cuando se enumeran la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos, se está refiriendo a la descripción del cargo, con estos menesteres.

I. **Requisitos intelectuales.** Las exigencias del cargo, requisitos intelectuales que debe poseer el ocupante del cargo, tales como:

- a. Instrucción básica
- b. Experiencia básica anterior
- c. Adaptabilidad al cargo
- d. Iniciativa necesaria
- e. Aptitudes necesarias

II. **Requisitos físicos.** La cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos y la fatiga provocada:

- a. Esfuerzo físico necesario
- b. Capacidad visual
- c. Destreza o habilidad
- d. Compleción física necesaria

III. **Responsabilidades implícitas.** Además del trabajo normal y sus atribuciones:

- a. Supervisión de personal
- b. Material, herramientas o equipo
- c. Dinero títulos o documentos

- d. Contactos internos o externos
- e. Información confidencial

IV. **Condiciones de trabajo.** Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento:

- a. Ambiente de trabajo
- b. Riesgos

También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

Responsabilidad

Se especifica la responsabilidad del ocupante con respecto al uso, supervisión y mantenimiento de las máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el cargo o sus dependientes directos.

Contexto del puesto

Este Comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organización, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede reunirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

Requerimientos del puesto

Es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren, a continuación se determina un ejemplo de lo que podría realizarse para generar un análisis de puestos, ya que cada organización organiza esta estructura de acuerdo a sus experiencias y necesidades.

La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales y es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.

