

4.2 Análisis y Descripción de los Puestos

4.2.1 Conceptos y objetivos

Antes de entrar en [materia](#) de conceptos, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo, a partir de la bibliografía consultada. Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la organización científica del trabajo.

El Análisis de puesto según Manuel Fernández Ríos es la herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de recursos humanos y también de la gestión y dirección, empresarial, sin importar cuales sean los fines de la empresa, el número de miembro que la constituyen, ni el nivel de sofisticación tecnológica. También se puede definir como un procedimiento para determinar las [obligaciones](#) y responsabilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto y no de las personas que lo desempeñan.

Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la [toma de decisiones](#) no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo al mercado.

Las principales actividades vinculadas con esta información son:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables
10. Conocer las necesidades reales de RR.HH. de una empresa

Para hacer el análisis, cada puesto es dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes, que son los llamados factores de especificaciones. Las obligaciones y los responsabilidades se registran en lo que comúnmente se denomina Descripciones y Especificaciones del Puesto. Pero antes de seguir con el desarrollo de este proceso, es necesario tener bien en claro qué significa tener un "puesto" o a 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.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado [comportamiento](#) en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto. El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.). Tanto el diseño de trabajos como el de puestos son vitales para la [eficacia](#) de la organización y la satisfacción laboral personal. Por desgracia, a menudo los directivos no entienden las necesidades de los empleados. Un estudio de investigación descubrió que las cinco necesidades más importantes de los empleados en el lugar de trabajo son:

1. Trabajo interesante.
2. Reconocimiento
3. Sentirse " dentro" las cosas.

4. Seguridad.
5. Pago.

4.2.2 Antecedentes del análisis y descripción de los puestos de trabajo

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar [grupos](#) para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas. La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del [desarrollo social](#), influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial. Los estudios preliminales en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en [Europa](#) y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los [sindicatos](#) que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El [sindicalismo](#) contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de [estructuras](#) sistemáticas de [salarios](#) y al sistema de manejo de quejas entre otras más. De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el "padre" de este [movimiento](#) fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la GRH. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración. Después de [la segunda guerra mundial](#), las [investigaciones](#) en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras. En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones. Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

4.2.3 Objetivos del análisis de puestos

1. Permitirle a la empresa establecer las bases de la tecnificación de [la administración](#) de recursos humanos.
2. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
3. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
4. Ayudar a la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.

5. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicaran las [pruebas](#) adecuadas, como base para la selección de personal.
6. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación como base para la capacitación de personal.
7. Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, considerando nivel de salario en el mercado de trabajo, etc.
8. Suministrar a la sección de [seguridad e higiene](#) industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.
9. Evitar repetir instrucciones

4.2.4 Pasos para realizar un análisis de puesto

Paso 1

Determinar el uso de la información del análisis de puesto. Empiece por identificar para que usara la información, que datos debe recabar y cómo hacerlo, ya que eso determina el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo.

Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados. Otras técnicas de análisis de puestos como el [cuestionario](#) de análisis de posición que se describe posteriormente no proporcionan la información específica para descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones. Por tanto su primer paso es determinar el uso de información del análisis de puestos. Entonces podrá decidir cómo reunir información.

Paso 2

Reunir una información previa. A continuación, es necesario revisar información previa disponible, como [organigramas](#), [diagramas](#) de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuales su lugar en la organización. En el organigrama de identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, de demostrar quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Un [diagrama](#) de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que en la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso [muestra](#) el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado. En este caso, por ejemplo, se espera que el empleado de control de inventario y recibe inventario de los [proveedores](#), tome las solicitudes de inventario de los dos gerentes de planta y proporcione en lo que le solicitan a estos gerentes, así como la información del estado de los [inventarios](#) actuales.

Paso 3

Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando a muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto por ejemplo las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

Paso 4

Reunir información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obtenido los datos sobre las actividades que involucra, la [conducta](#) requería a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puestos.

Paso 5

Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la [naturaleza](#) y funciones del puesto. Este información debe ser verificada con el trabajador que no desempeña y un superior inmediato. Edificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados. Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso 6

Elaborar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la oposición. 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, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

4.2.5 Tipo de análisis de puestos

Existen varias técnicas que se pueden utilizar para reunir estos datos de las cuales las más importantes serán analizadas en esta sección, en la práctica, es posible utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnicas que se aplica no con los propósitos; por tanto, una [entrevista](#) podría ser adecuada para elaborar una descripción del puesto, mientras que el cuestionario de análisis de posición que se estudiará es más apropiado para determinar el valor de un puesto con fines de compensación. Los tres tipos de análisis son: análisis por intención, análisis por grados y análisis por puntos; básicamente estas tres formas incluyen las siguientes técnicas de recopilación de datos para el análisis de puestos.

Algunas de las técnicas para reunir los datos son:

- 1 [Entrevistas](#): el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto [costo](#): suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).
- 2 Comités de expertos: aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.
- 3 Bitácora del empleado: una verificación del [registro](#) de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.
- 4 Observación directa: este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.
- 5 Cuestionarios: Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá al empleado que describa las actividades principales de su puesto. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

4.2.6 Usos de la información sobre análisis de puesto

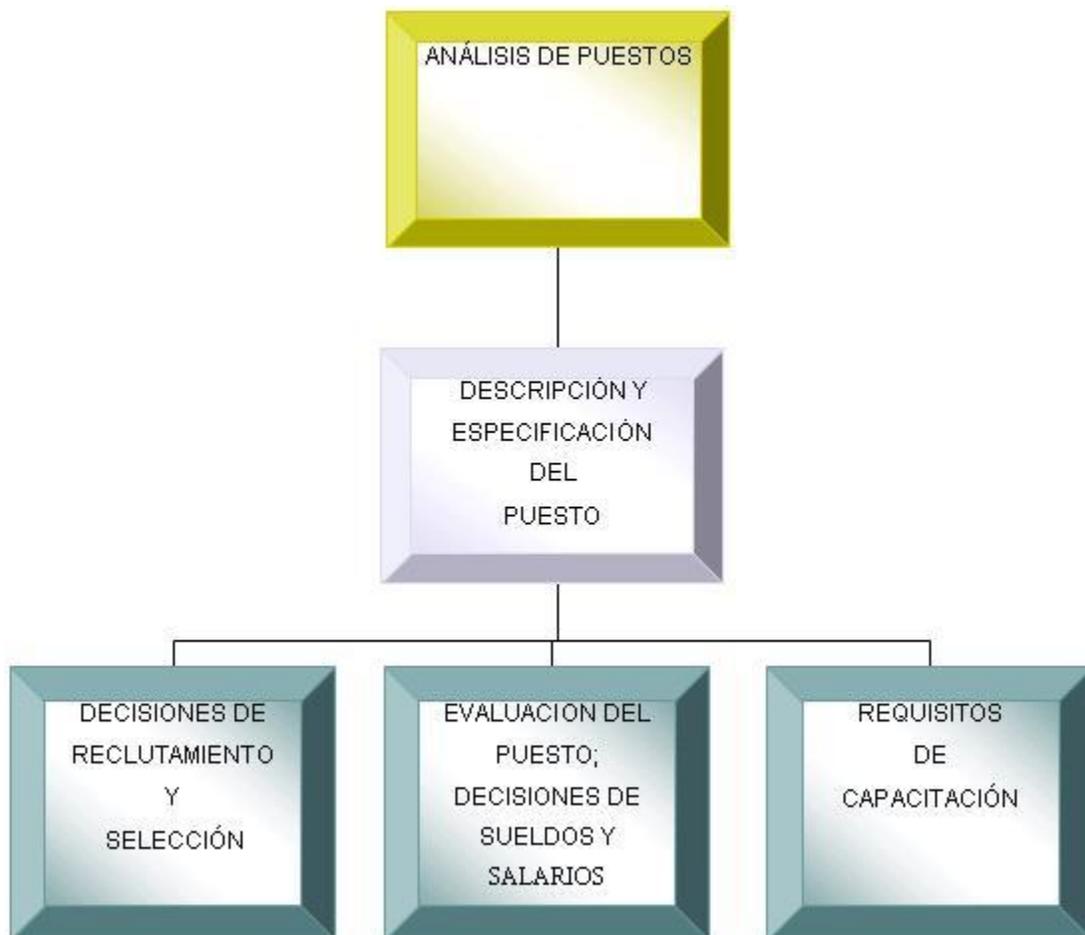


Figura 4.1 Usos de la información sobre análisis de puesto

1. Decisiones de reclutamiento y selección

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, el [plan](#) de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó al nuevo empleado.

2. Especificación de Puesto:

Describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Para facilitar el trabajo de hacer las especificaciones de cada puesto dentro de la empresa, se utiliza generalmente un sistema simplificado de especificaciones, para el puesto que se pretende describir y analizar en la organización.

3. Factores de especificación

Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, son instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. El análisis de cargos se refiere a estos factores de especificaciones, que pueden aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

4.2.7 Factores de especificación del puesto



Figura 4.2 Factores de Especificaciones: Esquema Simplificado. (2005)

Requisitos Intelectuales

- 1 Requerimientos educacionales: incluyen la educación formal mínima, cursos especiales o el entrenamiento técnico considerado necesario.
- 2 Experiencia: la mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos.
- 3 Requerimientos de conocimientos específicos: pueden incluir un conocimiento sobre ciertos asuntos particulares, que no pueden cubrirse con los requerimientos educacionales o la experiencia.
- 4 Adaptabilidad al cargo: habilidad requerida en un individuo para encajar en una situación particular y para trabajar armoniosamente con otros. Así como, iniciativa y aptitudes necesarias.

Requisitos físicos:

- 1 Esfuerzo físico necesario: incluye la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, el tipo de esfuerzo y la duración en tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo.
- 2 Capacidad visual.
- 3 Destreza o habilidad: pueden tener que definirse en términos de cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe desempeñarse, o en términos de la puntuación mínima que debe ser alcanzada en ciertas pruebas.
- 4 Complexión física necesaria.

Responsabilidades implícitas: es práctica común, enumerar las diferentes tipos de responsabilidades que el empleado puede requerir. Como lo son, supervisión de personal, material, herramientas o equipos, dinero, título o documentos, contactos internos o externos e información confidencial.

Condiciones de trabajo:

- 1 Ambiente de trabajo: se refiere al medio físico dentro del cual desempeñarse el puesto.

2. Riesgos: consiste en enumerar los riesgos que pudieran ocasionar daño físico. La especificación de los riesgos puede ayudar a asegurar que las personas asignadas a puestos peligrosos cuenten con las calificaciones mentales y físicas necesarias para desempeñar el trabajo en forma segura.
3. Beneficios: incluye capacitación, remuneración, carrera, etc.

METODOLOGÍA.

Se refiere a los métodos de investigación en una [ciencia](#). Aun cuando el término puede ser aplicado a las artes cuando es necesario efectuar una observación o análisis más riguroso o explicar una forma de interpretar la obra de [arte](#). La metodología se entenderá aquí como la parte del proceso de investigación que sigue a la propedéutica y permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarios para llevarlo a cabo. " los métodos- Martínez Míguels (1999) - son vías que facilitan el descubrimientos de conocimientos [seguros](#) y confiables para solucionar los problemas que la vida nos plantea.

La metodología es una etapa específica que dimana de una posición teórica y epistemológica y que da pie a la selección de técnicas concretas de investigación (alonso, 1977:47).

La postura filosófica acerca de [la ciencia](#) de la que parta el investigador orientara su elección metodológica, es decir, lo guiara a la hora de resolver: ¿Cómo investigar el problema de investigación? ¿Con base racionalista? ¿Empiristas? ¿Pragmáticas? ¿Constructivita? Con un sentido ¿crítico, escéptico o dogmático? ¿Con un enfoque positivista o dialéctico hermenéutico? ¿Es el sujeto un ente pasivo o constructor del conocimiento?

La metodología dependerá de los postulados que el investigador considere como validos; de aquello que considere objeto de la ciencia y conocimiento científico, pues será a través de la acción mitológica como recolecte, ordene y analice la realidad estudiada. La metodología es pues, una etapa, una parte del proceso. La validez otorgada al uso de uno u otro método escara dada en el marco de los [paradigmas](#) de la ciencia.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de puestos son:

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

1) Método de observación directa.

Es uno de los métodos mas utilizados, tanto por ser el mas antiguo como por su eficiencia. El análisis del puesto se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones [manuales](#) o que sean sencillos y repetitivos. Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea mas completo y preciso.

Características:

- a)El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de este.
- b)La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas:

- a)Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b)No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- c)Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- d)Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de puestos (que hace, como lo hace y por qué lo hace).

Desventajas:

- a) Costo elevado por que el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- b) a simple observación, sin el contacto directo y verbal con el el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c) No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

2) Método del cuestionario.

Tiene como **objetivo** la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesario en un puesto específico.

Características:

- a) La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto, que llena el ocupante o su superior.
- b) La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva; la del ocupante es activa.

Ventajas:

- a) los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias estancias jerárquicas.
- b) Este método es más económico.
- c) También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez. esto no ocurre en los demás métodos.
- d) Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- a) No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c) Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

3) Método de la entrevista.

Consiste en recoger los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno, ambos, juntos o separados. El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

Características:

- a) La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b) La participación del analista y la del ocupante del puesto es activa.

Ventajas:

- a) Los datos relativos a un cargo se obtiene de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- c) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis; debido a la manera racional de reunir los datos.
- d) No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas:

- a) Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.

- c) Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- d) Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

4) Método mixto

Se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible. Los más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se entenderá como referencia.
- b) Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente). Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor).
- d) Observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente).
- e) Cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo).
- f) Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente).

Algunas de las principales actividades gerenciales vinculadas directamente con la información sobre análisis y descripción de puestos

- 1) Compensar en forma justa y adecuada al empleado.
- 2) Ubicar a los empleados en puestos adecuados.
- 3) Determinar niveles realistas de desempeño.
- 4) Crear planes para capacitación y desarrollo.
- 5) Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- 6) Propiciar condiciones que mejoren el contorno laboral.
- 7) Evaluar la manera en que los cambios en el entorno, afecta el desempeño de los empleados.
- 8) Conocer el grado exacto de las necesidades de RH de una empresa.