

TEMA 2: EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

2.1. Introducción

Desde la perspectiva de los RRHH, el análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las actividades relacionadas con los RRHH.

2.2. Diseño del puesto de trabajo y análisis

El **análisis del puesto de trabajo** es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y actitudes (CHA) necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.

Fines e importancia del análisis del puesto de trabajo

El análisis del puesto de trabajo ayuda a tomar diversas decisiones relativas a los RRHH, tales como selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones.

El análisis del puesto de trabajo es importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización:

- Estructura de la organización: ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.
- Estructura de los puestos de trabajo: ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- Grado de autoridad: ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad de toma de decisiones
- Alcance de control: ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica de una organización, así como la cantidad y tipo de personas que están bajo las órdenes de un superior.
- Criterios de rendimiento: debido a que los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto de trabajo, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
- Redundancia de empleados: el análisis del puesto de trabajo ayuda a determinar las redundancias de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la plantilla.
- Consejo: guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencia y preparar historiales personales para los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo.

Contribución del APT a otros procesos de recursos humanos

Existen muchas relaciones entre el análisis del puesto de trabajo y otras actividades de RRHH, así como con las metas y características de la organización. Son las siguientes:

- Planificación de RRHH
- Reclutamiento y selección
- Evaluación del rendimiento
- Formación
- Gestión y planificación de la carrera profesional
- Retribución

- Valoración de puestos
- Seguridad en el trabajo

¿Qué *habrá* a que analizar?

Los aspectos que normalmente tratan de conocerse mediante el análisis de puestos de trabajo y que, por tanto, determinan la información a obtener están relacionados con:

- Actividades que de hecho se llevan a cabo: qué es lo que realmente hacen los titulares en el trabajo
- Percepciones: qué es lo que los titulares creen que hacen en el trabajo.
- Normas: qué es lo que deberán hacer los titulares en el trabajo.
- Planes: qué es lo que los titulares tenderán a hacer en futuros trabajos.
- Motivación: qué es lo que quieren hacer los titulares en el trabajo.
- Capacidad: qué es lo que pueden hacer los titulares en el trabajo.
- Potencial: qué es lo que los titulares pueden hacer, pero no están haciendo de hecho.
- Futuro: qué es lo que se espera que los titulares hagan en su trabajo en el futuro.

El **diseño de los puestos de trabajo** tiene una gran importancia sobre la satisfacción del individuo, su motivación y los niveles de rendimiento. Dado que el diseño del puesto de trabajo tiene que ver con las características, cometidos y fines del puesto de trabajo, éste tiene una estrecha relación con el análisis del puesto, ya que puede influir profundamente en la productividad del empleado y su calidad de vida.

Desafortunadamente, esta influencia puede ser negativa, como, por ejemplo, cuando da origen al aburrimiento del empleado, al absentismo laboral, al sabotaje...

Por lo tanto, el diseño del puesto de trabajo debe abarcar varias **características** esenciales:

- Variedad de habilidades: grado en el que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades para realizar el trabajo, que suponga el uso de un conjunto de habilidades y características diferentes de la persona.
- Significación del puesto: grado en el que un puesto tiene una importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización o del exterior.
- Identidad del puesto: grado en el que un puesto requiere hacer en su totalidad un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.
- Autonomía: grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevará a cabo.
- Retroalimentación del puesto: grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.
- Elementos cognitivos del puesto: elementos concretos de un puesto, como la comunicación, la toma de decisiones, el análisis o el procesamiento de la información.
- Elementos físicos del puesto: elementos concretos de un puesto, como iluminación, colores, sonidos, velocidad o ubicación.

Las actividades y comportamiento concretos que constituyen el puesto de trabajo se denominan **cometidos**.

El aspecto crucial de un puesto de trabajo es la razón por la que se ha creado y existe, los **fines** de ese puesto. La intención de cada puesto de trabajo respecto del producto final de la organización influye en su diseño.

Los **enfoques** que influyen en el diseño del puesto de trabajo son:

- ♦ Ergonomía: se trata de diseñar y modelar los puestos de trabajo para que se adecuen a las capacidades y características físicas de los sujetos, de forma que puedan realizar mejor

sus trabajos.

- ◆ La ampliación del puesto de trabajo: se añaden más cometidos a un puesto concreto, en lugar de trasladar al empleado de un sitio a otro para que tenga la experiencia de realizar los cometidos de varios puestos de trabajo; supone añadir más tareas con las mismas características.
- ◆ El enriquecimiento del puesto de trabajo: supone añadir más tareas de diferente naturaleza a un puesto de trabajo. Para distinguirlo de la ampliación del puesto de trabajo, al que a menudo se denomina carga horizontal, el enriquecimiento del puesto de trabajo suele denominarse carga vertical. Mientras que la carga horizontal supone añadir más tareas con las mismas características, la carga vertical supone crear un puesto de trabajo con cometidos con muchas características diferentes; por ejemplo, identidad del trabajo, importancia del trabajo, autonomía, retroalimentación y variedad de habilidades.
- ◆ La rotación de puestos de trabajo: no cambia la naturaleza de un puesto de trabajo concreto, pero a menudo permite aumentar con el tiempo el número de cometidos que desempeña un empleado. Esto permite aumentar la variedad de las tareas que se realizan, así como la identificación con el trabajo y el logro de metas, ya que el empleado desempeña diversos puestos de trabajo.
- ◆ Enfoque de equipos.

Dos características que influyen en el diseño del puesto de trabajo son:

- ◇ Características individuales: es esencial conocer las características del individuo para determinar cuál es el diseño más adecuado y factible. Una forma de lograr un mayor conocimiento de las características individuales de la persona sería administrando un cuestionario, que mide las preferencias individuales. Otras formas de conocer las características individuales son mediante la aplicación de pruebas de personalidad y otros tipos de test.
- ◇ Sistemas tecnológicos de la organización: el sistema tecnológico de una organización hace referencia a las máquinas, métodos y materiales que se emplean para obtener el producto. El tipo de tecnología (en el sistema) puede tener una gran influencia sobre el contenido del análisis del puesto de trabajo.

2.3. Métodos y procedimientos para la recopilación de datos

Pueden existir tantos procedimientos de recopilar información como aspectos del puesto de trabajo se desee describir. Algunos de los métodos utilizados son:

- La observación
- La entrevista con el titular del puesto de trabajo
- Consulta a expertos
- Diarios
- Cuestionarios

Las descripciones del puesto de trabajo debieran ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera entender:

- Qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados)
- Qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo)
- Qué criterios de trabajo se aplican (es decir, calidad y cantidad)
- Bajo qué condiciones se realizará el trabajo
- Las características de las tareas del puesto de trabajo.

Los documentos finales del análisis del puesto de trabajo deberán incluir:

- ◆ Denominación del puesto de trabajo
- ◆ Departamento y división donde se localiza el puesto de trabajo
- ◆ Fecha en que se ha realizado el análisis del puesto de trabajo
- ◆ Nombre del titular (optativo)
- ◆ Resumen del puesto de trabajo u objetivo del puesto de trabajo
- ◆ Supervisión que recibe y que ejerce
- ◆ Cometidos y responsabilidades principales
- ◆ Requisitos del puesto de trabajo y contexto del puesto de trabajo

Métodos estructurados de análisis del puesto de trabajo

El análisis estructurado del puesto de trabajo recibe su denominación por la forma y el procedimiento o sistema establecido para recopilar los datos. Un criterio para describir las técnicas estructuradas es distinguiendo entre aquellas que se centran en aspectos del puesto de trabajo (centradas en el puesto de trabajo) y las que se centran en aspectos del sujeto (centradas en la persona).

◇ Técnicas centradas en el puesto de trabajo

· Análisis funcional del puesto de trabajo (FJA).

Fue desarrollado por el servicio de formación y empleo del Ministerio de Trabajo de EEUU durante los años 50 y 60, con objeto de describir la naturaleza de los puestos de trabajo, elaborar resúmenes de los mismos y recoger los requisitos de los empleados.

La clasificación de las actividades de los trabajos se efectúa tomando como referencia a la persona, los datos y otros elementos vinculados al puesto. Las funciones adecuadas para tratar con datos, personas o cosas son jerárquicas y ordinales, y van de lo más complejo a lo más sencillo.

• Cuestionario de descripción de los puestos de gerencia (MPDQ)

Es una de las técnicas cuantitativas más utilizadas para el análisis de puestos directivos.

Contiene 197 cuestiones relativas a las ocupaciones y responsabilidades de los gerentes, sus exigencias y restricciones, y a otras diversas características. Estas cuestiones se agrupan en 13 factores: planificación económica (de producto y de mercado), coordinación con otras unidades, control interno, responsabilidad de productos y servicios, asesoría, autonomía en la actuación, supervisión, responsabilidad económica...

Este cuestionario es adecuado para evaluar puestos de gerencia, detectar necesidades de formación, asignar retribuciones y elaborar procedimientos de selección y evaluación del rendimiento.

• El Plan Hay

Otro método para analizar los puestos de dirección es el Plan Hay, utilizado por un gran número de empresas.

Está vinculado al sistema de evaluación del puesto de trabajo y de retribuciones.

Comienza con una entrevista entre el analista del puesto de trabajo y el titular del puesto. La información que recaba tiene que ver con cuatro aspectos:

- Los objetivos: por qué existe el puesto
- Las dimensiones: influencia en los resultados finales
- Naturaleza de las relaciones, de los conocimientos requeridos, de los problemas clave a resolver, composición personal de apoyo y alcance de control.
- Objetivos de responsabilidad: resultados esperados del puesto.

Su éxito depende de las habilidades del entrevistador.

- *Sistema matricial del puesto de trabajo (JIMS)*

Este sistema está diseñado para recabar información sobre cuestiones como qué hace el empleado, qué equipo utiliza, qué debe saber, qué responsabilidades y en qué condiciones trabaja.

La ventaja de este sistema es su estandarización; el inconveniente es que no es válido para trabajos de oficina.

- *Análisis de métodos*

La necesidad de utilizar el análisis de métodos a menudo es consecuencia de cambios en el equipo, en el diseño del producto, en los materiales, en los procedimientos. El creciente uso de nuevas tecnologías, la denominada automatización programable, ha incrementado la necesidad de utilizar el análisis de métodos.

El análisis de métodos describe la forma más eficaz y eficiente de realizar el trabajo.

Se concentra en la medición del trabajo y en el muestreo del mismo.

- *Inventario de análisis ocupacional (OAI)*

Consta de más de 600 elementos agrupados en:

- Información recibida
- Actividades mentales.
- Comportamiento
- Objetivos del trabajo
- Contexto del trabajo

Los supervisores o trabajadores puntúan según 3 escalas: significación, ocurrencia y aplicabilidad. Puede utilizarse con gran eficacia para evaluar las necesidades de formación.

- *Técnicas centradas en la persona*

- ♦ *Cuestionario de análisis de puestos (PAQ)*

Se trata de un cuestionario estructurado, formado por 194 preguntas, organizadas en 6 partes:

- Fuentes de información
- Procesos mentales
- Resultados de trabajo
- Relaciones con otras personas
- Contexto del puesto de trabajo
- Otras características

Además cada pregunta se puntúa en una de las escalas siguientes: responsabilidades de comunicación, actuación respecto a actividades cualificadas, actividad física y condiciones ambientales, manejo de vehículos y equipos...

Este cuestionario permite que se aplique a una gran variedad de puestos, y además sirve para la selección y evaluación del mismo.

- Inventario de elementos del puesto de trabajo (JEI)

Contiene 153 preguntas y es muy sencillo de utilizar. Está diseñado para que lo utilicen los trabajadores. Destaca por su sencillez y el ahorro de costes.

- Análisis de capacidades físicas

Se utiliza para analizar los puestos de trabajo desde el punto de vista de los requerimientos o capacidades físicas.

Es útil para adecuar a los trabajadores a los puestos.

Se sirve de varias dimensiones para el análisis: fuerza dinámica, estática, flexibilidad en extensión, equilibrio general del cuerpo...

- La técnica del suceso crítico

Se emplea normalmente para establecer criterios de actuación. Requiere que los que conocen el puesto de trabajo describan al analista del puesto, los sucesos críticos del trabajo. Una vez que se han señalado varios sucesos se puntúan en función de su importancia, frecuencia y grado de capacidad para superarlos.

Se agrupan en distintas dimensiones del puesto. Las principales desventajas son el excesivo tiempo que requiere y la dificultad para establecer el rendimiento medio.

Al encontrarnos con diez métodos de análisis del puesto de trabajo alternativos, podemos plantearnos ¿cuál de ellos es mejor?

Hay varias cuestiones prácticas que sirven para la evaluación de los métodos de análisis del puesto de trabajo:

- Versatilidad / adecuación
- Normalización
- Aceptabilidad para el usuario
- Comprensibilidad
- Formación necesaria
- Rapidez de uso
- Tiempo de finalización
- Fiabilidad y validez
- Coste