

ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Cada puesto de trabajo tiene unas características y un conjunto de tareas que lo definen, el análisis y valoración de puestos de trabajo sirve para determinar estos dos factores.

En cada puesto se detallan las características junto con los requisitos y cualificaciones necesarios para que el trabajador realice sus tareas. En cuanto a las características, estas son detalladas respecto a las actividades, los recursos y los objetivos, es decir: qué hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen. En cuanto a los requisitos y cualificaciones necesarias, nos referimos al nivel de formación, a la experiencia requerida, a los conocimientos, las aptitudes y cualidades, las responsabilidades, las obligaciones inherentes al puesto, y las condiciones tanto físicas como mentales.

La información recogida mediante el análisis de puestos de trabajo es utilizada tanto en el reclutamiento de candidatos como en su futura selección. En el reclutamiento de candidatos, el análisis nos da información sobre las características del puesto y sobre los requisitos que debe tener el candidato que ha de ocupar el puesto. En cuanto a selección, nos proporciona datos para elaborar el perfil profesional en el que como ya sabemos, se especifican las características y requisitos que debe cumplir el candidato.

Antes de realizar el análisis de puestos debemos situar estos en su contexto global. Es decir, debemos estudiar el organigrama de la organización, y ver tanto la relación funcional que existe entre los puestos como la jerárquica y así poder determinar las tareas de cada puesto de trabajo. A continuación elaboramos una lista de puestos.

CUADRO 2.1 PAGINA 29

Ya sabemos los puestos que debemos analizar, ahora debemos estudiarlos e indicar las características necesarias que ha de tener cada uno. Debemos recoger información y lo realizamos mediante un proceso estableciendo de análisis que básicamente indique:

- lo que hace el trabajador, es decir tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto
- la forma en que lo hace, es decir los recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea, etc.
- Para qué lo hace, es decir, objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.
- Condiciones y exigencias

CUADRO 2.2 PAGINA 30

¿Cómo recogemos los datos?, cada uno tiene sus ventajas e inconvenientes, ser más apto o no en función del puesto a analizar, no existe un procedimiento mejor que los demás. Entre los métodos a utilizar destacamos:

- la observación directa
- el cuestionario
- la entrevista
- otros métodos

Una vez recogida la información de forma concisa, clara y completa, la plasmamos en un documento, en el se reflejarán el contenido de cada puesto, las responsabilidades y los deberes de cada uno. También se deben cambiar impresiones con los trabajadores del puesto y sus mandos, para matizar y corregir aspectos.

Cuando hemos terminado con el análisis, elaboramos la descripción de los puestos de trabajo y a continuación evaluaremos las tareas de cada puesto, es decir lo valoramos.

La descripción es tener por escrito los deberes y responsabilidades de cada puesto, para todo aquel que vaya a realizar el trabajo correspondiente.

Si nos centramos estrictamente en la descripción del puesto, pueden existir dudas sobre como redactar, sobra decir que ha de ser entendido por todos, de forma y estilo normalizado. No existe un formato estándar universalmente aceptado sobre como se deben describir los puestos de trabajo, porque la forma y estructura de cada una depende del tipo de trabajo que se analice.

El profesor Reguira añade algunas sugerencias

CUADRO 2.6 PÁGINA 35

En cuanto al contenido que debe tener cada puesto, tampoco existe un formato estándar, pero en general se suelen recoger:

- nombre del puesto
- funciones básicas que lo caracterizan
- relaciones orgánicas
- objetivos, responsabilidades específicas del puesto
- cualidades que debe reunir la persona que cubre el puesto: educación, experiencia, edad, etc.
- Autoridad y dependencia

Perego y Riccardi (1984) nos indican de que constan normalmente las descripciones de los puestos de trabajo:

- denominación del trabajo
- número de clasificación
- Breve consideración sobre los materiales, utillajes y maquinaria
- Tiempo necesario para el aprendizaje
- Tipo de retribución
- Horario útil de trabajo
- Condiciones especiales que pueden presentarse durante la realización del trabajo.

En cuanto al trabajador, los datos requeridos son:

- sexo, edad preferentes
- características físicas necesarias (peso, altura, aspectos)
- modales, temperamento, inteligencia, razonamiento, etc.
- Educación, conocimientos culturales y artísticos, experiencia

Debemos tener en cuenta que esto es simplemente un indicativo, donde hay que añadir la flexibilidad y/o rigidez dependiendo de cada puesto de trabajo.

CUADROS DE LA PAGINA 36 A LAS 48 INCLUIDA

En cuanto a la especificación del puesto, es los requisitos y cualidades del puesto.

Toda especificación debe contener:

- denominación del puesto

- descripción del contenido a desempeñarse: síntesis de las principales funciones a desempeñarse
- cualidades requeridas para efectuar el trabajo:
- requisitos intelectuales, aptitudinales
- requisitos de personalidad
- requisitos de formación
- requisitos profesionales
- requisitos personales

- la posición jerárquica superior

Con estos datos elaboramos el perfil profesional, profesional gráfico. Un problema muy común es que se suelen entremezclar las descripciones de trabajo con los perfiles o especificaciones del puesto. La descripción tiene por finalidad el trabajo en sus diversos aspectos, y no tiene en cuenta a quien lo desempeña. Los perfiles intentan establecer los requisitos profesionales necesarios para la ejecución del trabajo y las cualidades que el trabajador debe poseer para la realización del trabajo. La especificación de puestos hace referencia a los requerimientos y cualidades que deberá, idealmente, reunir el ocupante del puesto para desempeñarlo con éxito, muchos de sus elementos coinciden con los de la descripción de puestos.

CUADRO PÁGINA 44 Y 45.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento consiste en reunir un número de candidatos, lo suficientemente amplio respecto a las vacantes a cubrir, a fin de poder escoger de entre ellos a los más idóneos para el puesto de trabajo que se quiere cubrir, para poder escoger de entre ellos a los más idóneos para el puesto de trabajo que se quiere cubrir.

Si se quiere encontrar las personas con las características deseadas en el plazo conveniente, el reclutamiento ha de ser dinámico, flexible e innovador. No consiste en esperar a recibir insertando ofertas de trabajo en los periódicos, sino en ir a buscar, se debe atraer al candidato.

El reclutamiento determina el éxito o fracaso de la selección, si se recluta a candidatos no capacitados la selección no será satisfactoria, se tienen que buscar los candidatos adecuados.

CUADRO PAGINA 60

Este cuadro refleja las etapas de reclutamiento de personal, la empresa debe hacerse preguntas como:

- ¿conviene reclutar de dentro o de fuera de la empresa?
- ¿se admiten candidatos sin el servicio militar cumplido?
- ¿cómo penetrar en el mercado de trabajo?
- ¿cómo presentar la imagen y las oportunidades de la compañía?

CUADRO PAGINA 61

En función de estos datos recogeremos los datos necesarios que nos permitan ofertar el puesto conveniente y reclutar los candidatos adecuados.

En el programa de reclutamiento nos preguntamos donde se plantea el problema de donde buscar a esa persona para cubrir un determinado puesto de trabajo, para esto acudimos a las fuentes de reclutamiento.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

CUADRO 3.3 PÁGINA 63

Debemos plantearnos el reclutamiento dentro o fuera de la empresa. De aquí surgen dos fuentes de reclutamiento, internas y externas:

CUADRO 3.4 PÁGINA 63

Es frecuente dirigir la búsqueda hacia fuera de la empresa como si dentro de ella no hubiese personas capaces de desempeñar dicho puesto o como si dentro de la empresa no hubiese personas con deseos de cambio y progreso.

En cuanto a las fuentes internas, es preciso señalar algunas ventajas:

- rapidez
- fiabilidad, la preselección y análisis de los posibles candidatos es bastante fiable, presenta mayor índice de validez y seguridad
- se dispone de bastante información, que proviene de la observación directa del trabajador, su trayectoria, su trabajo diario y continuado, su relación con las personas, con sus directivos y subordinados...
- se favorece la integración, puesto que el candidato ya conoce el estilo y la cultura de la empresa
- se mejora el clima laboral interno de la empresa, en este punto nosotros tenemos nuestras dudas puesto que puede que al ascender a unos, los otros que tenían posibles aspiraciones, se vean frustrados y sin ánimo de continuar trabajando y acudir a otra empresa por ejemplo. Puede dar lugar a conflictos internos y celos
- Se estimulan los recursos humanos, como la motivación y los incentivos
- En cuanto a la empresa, esta se ahorra gastos de anuncios en prensa, servicios de consultoras especializadas, de formación e integración del nuevo empleado...

Aunque también tiene sus desventajas:

-no se renueva la cultura organizacional, puede que profesionales del exterior aporten nuevas ideas y formas de ver los proyectos

-puede haber conflicto de intereses entre jefe y subordinado, es decir puede que los jefes tomen una actitud negativa para reducir las oportunidades de promoción y ascenso de sus subordinados

- frustración y desinterés en otros empleados

Es preciso tener un conocimiento objetivo y actualizado del personal de la empresa y la posibilidad de caer en el “error de juicio”.

“ Un buen vendedor no tiene por qué ser un buen jefe de ventas, ni un excelente mecánico tiene por qué ser un buen encargado de taller”. Con esto queremos decir que el que una persona está desempeñando satisfactoriamente un puesto de trabajo, haya conseguido una adecuada integración en la empresa y posea unas determinadas características, aptitudes y formación no justifica el éxito en otro puesto de nivel y características diferentes.

Las fuentes de reclutamiento interno más importantes son: rotación-traslado, promoción o ambas. Independientemente de la fuente aplicada, es preciso tener un conocimiento completo de las distintas áreas y niveles de la empresa, en este sentido somos conscientes de que cada departamento de Recursos Humanos

dispone de un “inventario de personal” que permite, en un momento dado, conocer las personas de la empresa que podrán hallarse capacitadas para ocupar uno u otro puesto.

En cuanto a la rotación-traslado, consiste en el cambio de puesto de trabajo dentro del mismo centro o en diferente centro en sentido horizontal. Normalmente conlleva una mejora económica y de contenido del puesto.

En cuanto a la promoción, consiste en un cambio en sentido vertical, es decir ascender a través de la estructura jerárquica. Normalmente conlleva mejor económica y de categoría profesional, se amplían las áreas de responsabilidad y se favorece el clima laboral, además se origina un puesto a nivel más bajo que es más fácil de cubrir.

En conclusión respecto a los factores internos de reclutamiento, debemos estudiar a los aspirantes, analizar su experiencia y el trabajo pasado y ver si ambos factores pueden ayudar o no al trabajo futuro. Los traslados y promociones no deben ser rechazados pero tampoco deben ser considerados como la solución ideal para todos los casos. Incluye muchas ventajas, pero también tiene sus limitaciones.

Las fuentes externas de reclutamiento son muchas y de muy diversa índole. Las fuentes de reclutamiento que destacan son: solicitudes de los candidatos, empresas consultoras, centros de formación, oficinas de empleo, centros de asociación, empresas de competencia

-