María Teresa Palomo Vadillo

Planificación y descripción de puestos de trabajo

CUADERNOS DE DOCUMENTACIÓN

ESIC

María Teresa Palomo Vadillo

Planificación y descripción de puestos de trabajo

Planificación y descripción de puestos de trabajo

María Teresa Palomo Vadillo

Planificación y descripción de puestos de trabajo

ESIC
BUSINESS&MARKETINGSCHOOL

© ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00 - Fax 91 352 85 34
www.esic.es

© María Teresa Palomo Vadillo

ISBN: 978-84-7356-624-7
Depósito Legal: M-32610-2009
Portada: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: ANORMI, S.L.
Doña Mencía, 39
28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon
La Morera, 23-25
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Impreso en España

Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

ÍNDICE

1. Introducción 9
   1.1. Términos más usuales 10
2. Definición de análisis de trabajo 12
3. Aplicaciones del análisis del trabajo 15
4. El proceso de análisis de trabajo 19
   4.1. Fase de planificación 19
      A. Elaboración y presentación de una propuesta del proyecto de análisis de puestos 19
      B. Definición de los objetivos del análisis del trabajo 20
      C. Determinación de los puestos a analizar 20
      D. Métodos de recogida de información 21
      E. Determinar el tipo de información 27
      F. Elaboración del calendario para llevar a cabo el análisis de puestos 31
      G. Selección y entrenamiento de los analistas 32
      H. Informar sobre el proyecto 32
      I. Preparación de los materiales necesarios 33
   4.2. Fase de ejecución 42
      Recogida de datos y análisis de las informaciones 42
      Elaboración de la descripción previa de los puestos de trabajo 42
      Verificación y elaboración de las descripciones definitivas de los puestos 43
      Elaboración del informe final 43
   4.3. Fase de control 43

Anexo I. Conceptos claves 44

Anexo II. Cuestionario para el análisis de los puestos de trabajo 46

Bibliografía 52

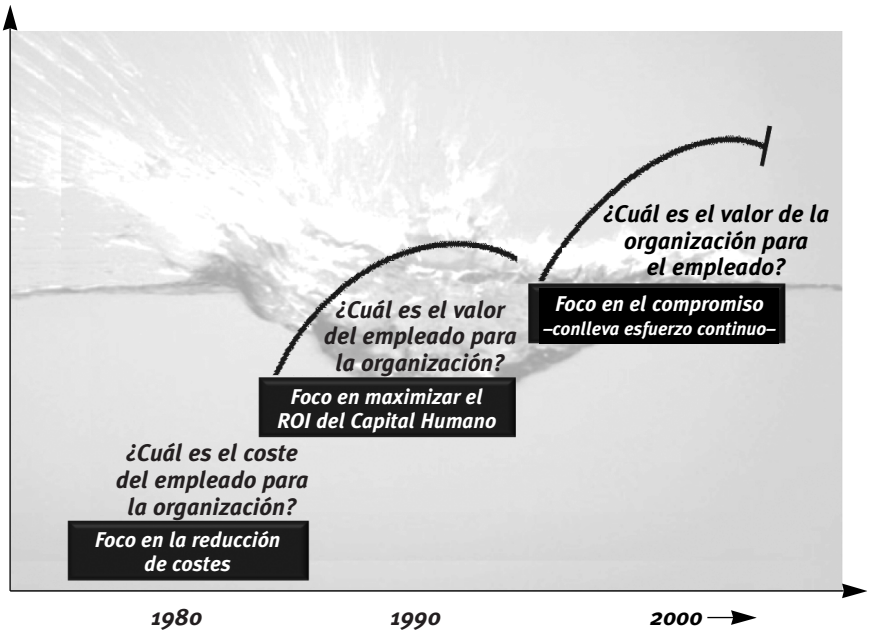
María Teresa Palomo Vadillo

Doctora y Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en el Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, Master en Gestión de Recursos Humanos, y Licenciada en Psicología (Especialidad de Psicología Industrial) por la Universidad Complutense de Madrid.

En la actualidad, combina su labor académica en ESIC Business & Marketing School como profesora de las asignaturas de Gestión de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo, con la actividad de formación y consultoría en diversas organizaciones (públicas y privadas), entre las que destacan: Agencia Tributaria; CLH; Caja Rural de Málaga; CAM; Cajastur; CEOE; Dia; DGT; Ibercaja; Iberdrola; Grupo Santillana; Mahou; Telefónica; Telefónica Móviles; Sedesa; Terra; Telemadrid; Valenciana de Cementos; etc.; y con la participación en diversos Cursos, Master y Seminarios relacionados con la dirección de personas, recursos humanos y desarrollo de competencias.

1. Introducción

Los modelos de negocio sufren transformaciones con una gran rapidez, y además las organizaciones necesitan pasar de modelos de crecimiento basados en costes hacia modelos de gestión basados en el compromiso de las personas. Necesitamos alinear los modelos de negocio con los modelos de gestión de personas para así favorecer el atraer, retener y comprometer a las personas con talento. Necesitamos aplicar nuevos enfoques orientados hacia el Alto Desempeño de las Personas que estén soportados en sistemas o herramientas que proporcionen información objetiva y aporten valor en relación a las personas y de los puestos, y que aporten valor a los procesos.



Los modelos centrados en los puestos de trabajo han quedado claramente obsoletos. Ahora bien, no podemos olvidar que el Puesto de Trabajo constituye el vínculo entre las características de la organización y las personas, y va a determinar las actividades que debe realizar el ocupante del mismo, las competencias que debe poseer, el salario que va a recibir, su contexto físico, social y organiza-

tivo, etc., por tanto, el buen conocimiento de los puestos de trabajo es el punto de partida de todas las actividades que se desarrollan en el área de la gestión de recursos humanos y en la gestión del talento.

Cuándo los puestos no están bien diseñados o definidos, esta situación repercute en el funcionamiento de una organización pues las consecuencias son claras: aumento de los niveles de rotación; absentismo; quejas; reclamaciones o problemas sindicales; baja la calidad en los procesos productivos; clima laboral deteriorado, etcétera.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización. El objetivo es *"obtener todas las informaciones relevantes que permitan conocer el contenido, áreas de responsabilidad y contexto de un puesto de trabajo en una organización"* (Pereda, Berrocal y Alonso, 2008:117[i]).

En concreto, las técnicas de Análisis del trabajo permiten obtener informaciones y dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- Qué se hace en cada puesto de trabajo.
  - ¿Qué funciones se realizan?
- Por qué se hace.
  - ¿Cuál es el fin último del puesto?
- Cómo se hace.
  - ¿Cómo se realizan (tareas)?
- Con qué exigencias o especificaciones.
  - ¿Qué formación necesita el ocupante?
  - ¿Con qué medios cuenta?
  - ¿Cuál es su grado de responsabilidad y autonomía?
  - ¿Con qué frecuencia realiza las tareas?
  - ¿Qué relaciones mantiene con otros puestos?
- En qué condiciones se realiza.
  - ¿En qué lugar realiza las tareas?

Por tanto, el Análisis del trabajo no es un fin en sí mismo, sino un medio, para obtener informaciones sobre los trabajos y poder, posteriormente, actuar sobre ellos para mejorar el rendimiento, satisfacción, comodidad y seguridad de los empleados. El resultado del análisis del puesto son las descripciones del puesto de trabajo que refleje qué se hace, cómo se hace y para qué se hace.

1.1. Términos más usuales

En este tema son muchos los términos que tienden a confundirse y a producir malentendidos, es por este motivo que vamos a definir algunos de los conceptos fundamentales antes de determinar que es el análisis de los puestos de trabajo (ver Tablas de las páginas 11 y 12).

Con relación a las personas implicadas en un proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo estándar interviene básicamente las siguientes figuras.

- **Ocupante o titular del puesto:** es la fuente principal que suministra información del puesto y que posteriormente valida, dando su conformidad, la descripción que del mismo se realice por pare del especialista.
- **Analistas de puestos:** recoge, analiza y selecciona la información que obtiene de un puesto, para a continuación ordenarla y sintetizarla en un documento (descripción del puesto). Es el experto en la técnica, que cuenta con la metodología y los conocimientos específicos para garantizar la calidad del proyecto.
- **Superior jerárquico del ocupante,** que aprueba la descripción en último término, validando la información reflejada en la descripción provisional.
- **El departamento de recursos humanos**, máximo responsable de la coordinación, planificación y supervisión del proyecto.

Además de estas figuras, se requiere la implicación de la dirección de la compañía, como elemento impulsor del proyecto, así como alguien de recursos humanos vinculado con el proyecto que garantice técnicamente la calidad del proceso y sirva de coordinador del mismo.

Denominación	***Definición***	***Relación***	***Observaciones***
Movimiento	Cada uno de los movimientos específicos que se utilizan en análisis de métodos en ingeniería industrial	Unidad menor: sólo relacionables con los mayores	Unidad más pequeña de análisis de trabajo humano físico en la práctica, se la considera indivisible
Acción	Cada una de las actividades de análisis más pequeñas de actividad laboral sin descender al nivel de los movimientos	Conjunto de movimientos	Unidad muy utilizada en inventarios con fines de análisis
Operación	Acción o conjunto de acciones que constituyen la parte esencial de una tarea. Es la parte más simple en la que puede descomponerse una tarea	Conjunto de acciones	Unidad poco utilizada
Tarea	Operación o conjunto de operaciones que requieren para su ejecución esfuerzos físicos y mentales encaminados a la consecución de un fin específico en el trabajo. Es cada una de las fases lógicas que componen el quehacer de un trabajador	Conjunto de operaciones	Unidad de análisis más usual en situaciones comunes de análisis
Posición o colocación	Agregado de tareas, obligaciones y responsabilidades que requieren la total dedicación de una persona	A cada posición corresponde un trabajador	Término utilizado principalmente en Estados Unidos

Fuente: Fernández-Ríos (1995:59[ii]).

Denominación	*Definición*	*Relación*	*Observaciones*
Puesto de trabajo	Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona que se ejercen de forma sistemática y continuada y que supone un porcentaje significativo del trabajo total que se desarrolla en el puesto	Conjunto de posiciones iguales	En España se utiliza como equivalente a posición o empleo
Empleo	Grupo de puesto de trabajo en los que las tareas más importantes y más significativas son idénticas	Conjunto de puesto de trabajo (posiciones)	Se suele confundir o considerar equivalente a puesto de trabajo
Profesión/ oficio	Grupo de empleos con tareas semejantes o estrechamente relacionadas que requieren para ser ejecutadas cualidades, conocimientos o capacidades semejantes	Conjunto de empleos	Concepto fundamentalmente europeo
Series de Puestos de trabajo	Grupos de puestos con tareas similares en contenido pero de diferentes en nivel	Conjunto de puestos de trabajo de distinto nivel de habilidad	Equivalente en terminología americana al concepto europeo de profesión
Grupo ocupacional	Serie de puestos de trabajo en ocupaciones, profesiones, actividades asociadas o relacionadas	Categoría superior que equivale aproximadamente a profesión	

Fuente: Fernández-Ríos (1995:60).

2. Definición de análisis de trabajo

Existe gran confusión acerca del tema que estamos tratando. A continuación se recogen diversas definiciones:

> ***"Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás". (Lanham, 1962).***
>
> ***"Proceso técnico de obtención de información que permite identificar, comprender, definir y describir el contenido de un trabajo determinado, su incidencia en la organización y el entorno en el que se desarrolla, con el fin de ser útil para el óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos de la organización, como a la satisfacción, seguridad y comodidad de los operarios. (McCormick, 1980; Bass y Barret, 1981 y Fleishman, 1982).***
>
> ***"Proceso por el que un puesto es descompuesto en sus partes componentes y éstas son a su vez objeto de estudio para descifrar la naturaleza del trabajo...descomposición de un puesto en tareas realizadas por ocupantes del puesto, sintetizando aquellas tareas en funciones del puesto, obteniendo datos y estudiando tales tareas y funciones". (Gael, 1983[iii]).***
>
> ***"Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar informaciones sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto". (Bemis, Belenky y Soder, 1983).***

"Es un proceso sistemático de obtener información importante y relevante sobre el contenido de un puesto de trabajo". (American Compensation Association, 1992[iv]).

"El proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos... por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y otras características del entorno del puesto de trabajo" (Fernández-Ríos, 1995:31[v]).

"Proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante de un puesto de trabajo determinado que pueda ser útil para el óptimo desempeño del mismo, tanto desde el punto de vista de la eficacia consecución de objetivos, como de la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios" (Ariza et al, 2004:61[vi]).

"Proceso de obtención de información que permite identificar, comprender, definir y describir el contenido de un trabajo determinado, su incidencia en la organización y el entorno en el que se desarrolla" (Pereda, Berrocal y Alonso, 2008:117[vii]).

A modo de conclusión podemos definir el Análisis del Trabajo como un *"proceso técnico y sistemático de obtención de información que permite delimitar, definir, describir y documentar el contenido y el alcance de un puesto de trabajo, su repercusión en una organización y en el entorno dónde desarrolla su actividad, en un momento determinado" (Palomo, 2008)*.

De esta definición se pueden extraer dos ideas fundamentales:

- **Proceso Técnico y sistemático de Obtención de Información.** La técnica del análisis del trabajo por sí misma no aporta ningún resultado, únicamente conocer el contenido y la naturaleza del puesto, las condiciones en las que se desarrolla y sus objetivos. Este proceso tiene que ser sistemático, estructurado, planificado y preventivo para dar respuesta a necesidades actuales y futuras de la organización. "Implica las utilización de herramientas y técnicas de investigación que permiten minimizar el error en la descripción del puesto" (De la Fuente y De Diego, 2007:182).
- **Delimitar, definir, describir y documentar el contenido y la naturaleza de un puesto de trabajo**. Es decir, las informaciones obtenidas como resultado del análisis del trabajo deberán extraerse en función de unos objetivos previos. Además, al ser una técnica de origen ergonómico va a dar respuesta a objetivos relativos a la mejora del rendimiento, satisfacción, seguridad y comodidad de los empleados.

Generalmente, estas informaciones quedan reflejadas documentalmente y de forma sistemática en lo que se denomina Descripción de Puestos de Trabajo. La correcta aplicación del Análisis del trabajo exige el cumplimiento de los siguientes criterios (Pereda, Berrocal y Alonso, 2008:121; HayGroup, 2006:296[viii]):

- Los puestos están **integrados en una Organización concreta.** Un puesto de trabajo siempre está incluido dentro de una Organización, por tanto, es difícil realizar análisis que sean válidos y fiables, por ejemplo, para todo un sector industrial, ya que las características organizativas cambian de una

empresa a otra y estas afectan directamente a las funciones, especificaciones, etc. de los puestos.

- La descripción de los puestos **se hace en un momento determinado.** Por este motivo será necesario modificar las informaciones relativas al contenido del puesto cuando se produzcan cambios en los puestos. Los plazos de validez del contenido de las descripciones dependerán, tanto de la evolución del propio sector de actividad y del mercado laboral, como de los procesos y procedimientos establecidos por la propia organización en relación a la actualización de las descripciones y de la evolución de los puestos.
- **Se analiza el puesto de trabajo, no a su ocupante.** Es decir, deben omitirse las características personales o profesionales de sus ocupantes y reflejar las que realmente tiene el puesto, igualmente, es preciso evitar cualquier tipo de opinión o juicio de valor. Por esta razón, para garantizar la fiabilidad y objetividad de este proceso es básico que a través del mismo se analicen y pongan de manifiesto hechos.
- **Se analiza el puesto, bajo la hipótesis de un normal desempeño.** Para poder aplicar los resultados del análisis con garantías de éxito, se debe saber cómo se desarrollan las funciones y/o tareas habitualmente. Para ello, se utilizan diferentes mecanismos o figuras de control, como son: un responsable del proyecto interno del área de Recursos Humanos, el superior inmediato, y además, se establecen muestras representativas y proporcionales que garanticen que las informaciones se ajustan a la realidad, y por tanto ni van a estar sobredimensionadas, ni infravaloradas.
- **Se analiza el puesto de trabajo, no un puesto tipo o estándar.** Un puesto-tipo está formado por un conjunto de puestos de trabajo que "*son suficientemente similares entre sí como para justificar el incluirlos en una misma descripción, por consiguiente, no porque dos puestos reciban la misma denominación tienen que tener un mismo contenido*". La decisión de hacer puestos-tipo deberá basarse con datos reales y no en meras suposiciones, luego requiere que esta decisión se adopte una vez recogida y analizada toda la información disponible.
- **La información que debe recoger** dependerá de los objetivos del proyecto y de la metodología seleccionada.
- **Buscar el punto de equilibrio entre la utilidad de la información y el coste/esfuerzo en relación a su recogida.** La información recogida tiene que reflejar el contenido del puesto pero sin llegar a un nivel excesivo de detalle, en caso contrario corremos el riesgo de que en poco tiempo la información quede obsoleta.
- **Combinación de varios métodos de recogida de información.** En la práctica, lo realmente eficaz es la combinación de varios métodos, en la mayoría de las organizaciones los más utilizados son la entrevista personal y/o grupal, y el cuestionario.
- **Diseñar, planificar y poner en marcha un plan de comunicación interna.** Una de las claves del éxito de un proyecto de esta naturaleza radica en la transparencia y claridad del plan de comunicación interna. Este deberá incluir los objetivos, las fases, los métodos de recogida de información, las

fechas y una explicación clara para todas las personas de la organización, participen o no en el proyecto.

- **Personas que intervendrán en el proceso de recogida de información.** Dejando claro que la no participación en el mismo no tiene ninguna consecuencia**.**

3. Aplicaciones del análisis del trabajo

Aunque, tal y como se ha señalado anteriormente, con el Análisis del Trabajo no se obtiene ningún resultado de aplicación práctica directa, ya que únicamente proporciona información que permite conocer el contenido de los puestos y, por tanto, las exigencias que plantea a su ocupante, estas informaciones si aportan múltiples aplicaciones en el área de la Gestión de Recursos Humanos y de la Ergonomía fundamentalmente.

Las principales aplicaciones del Análisis del Trabajo en relación a la gestión por competencias son:

Planificación de Recursos Humanos

El análisis de las exigencias de los puestos existentes en la organización, permite convocar las competencias que ésta necesita en un momento determinado y así actuar como punto de partida en la Planificación de los Recursos Humanos, cuyo objetivo es conseguir que la Organización disponga en todo momento de las competencias necesarias actuales y futuras.

Reclutamiento y Selección de Personal

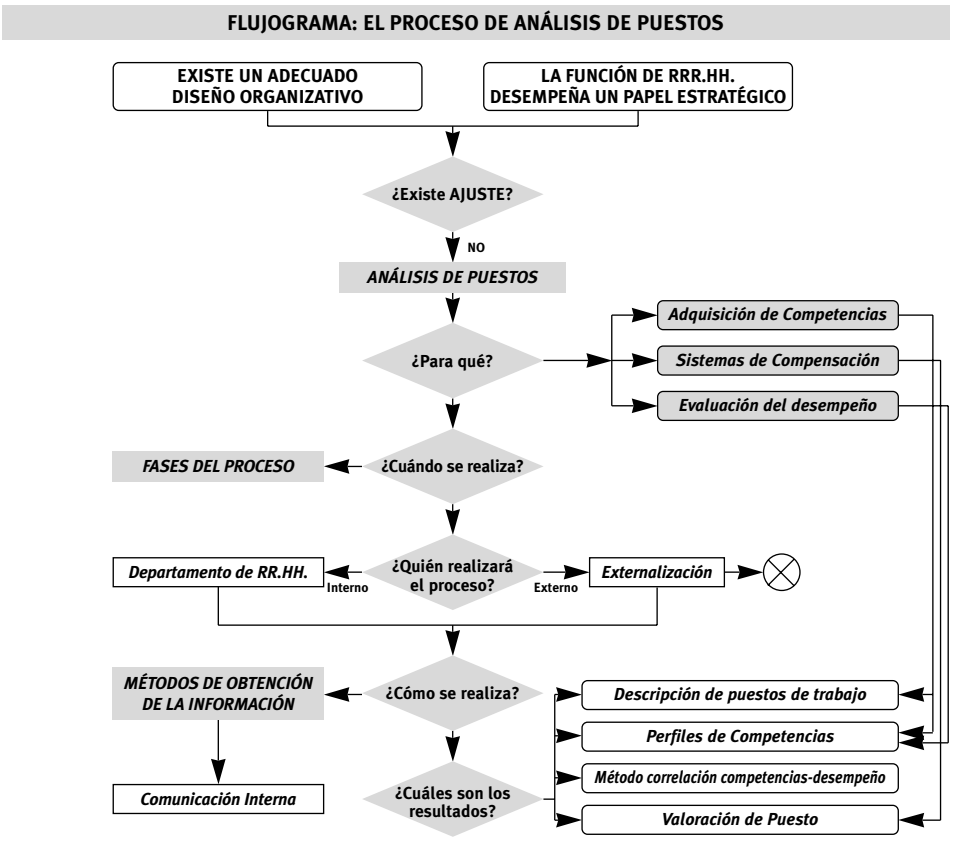
Las informaciones reflejadas en las descripciones de los puestos permitirán planificar y desarrollar procesos de reclutamiento y de selección más efectivos, pues por un lado facilita el acudir a las mejores fuentes de reclutamiento y, por otro, determinar los perfiles de competencias exigidos para diseñar un proceso de selección a medida de las necesidades del puesto.

Ajuste Persona-Puesto

Una de las necesidades más importantes en la función de dirección y gestión de personas es la asignación de la persona adecuada a todos y cada uno de los puestos de la organización. Por ello, disponer de las personas adecuadas, en el momento adecuado, para el puesto adecuado es crítico en la gestión de los recursos humanos. Luego, ¿cuál es el nivel de ajuste entre puestos y personas? La respuesta más lógica y satisfactoria se consigue mediante la realización del análisis de los puestos. (Ver Figura 1).

FIGURA 1

EL PROCESO DE ANÁLISIS DE LOS PUESTOS



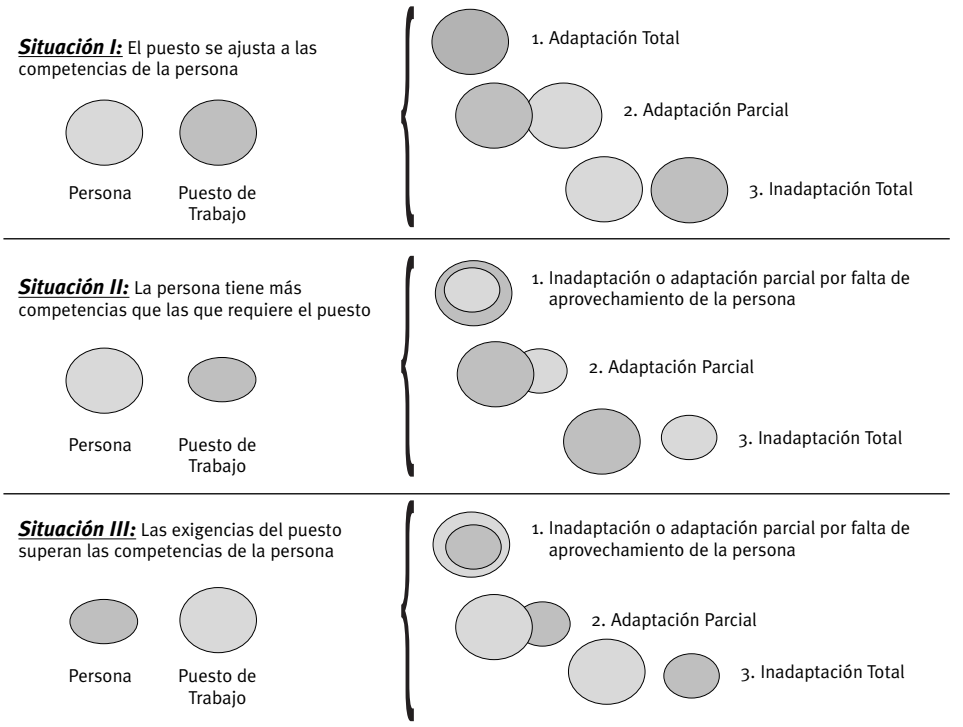
Fuente: Ariza J.A.; Morales, A.C. y Morales, E. (2004): *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica.* Madrid, McGraw-Hill, p. 60.

El ajuste persona-puesto es la causa de bastante problemas que se dan en una organización, es más, del nivel de ajuste puede darse una infrautilización o sobrecarga de las personas. En la siguiente Figura se representa gráficamente y de forma simplificada, los diferentes estados que pueden darse en relación a tres situaciones posibles:

- El puesto de trabajo se ajusta perfectamente a las competencias de la persona. **(SITUACIÓN I).**
- La persona tiene más competencias que las que requiere el puesto. **(SITUACIÓN II).**
- Las exigencias del puesto de trabajo superan las posibilidades del ocupante. **(SITUACIÓN III).**

El conocimiento de las exigencias de los puestos es un magnífico punto de partida para determinar las competencias necesarias, que deben reunir los ocupantes. Luego, a partir de estas informaciones, se puede llevar a cabo acciones formativas rentables y efectivas en función de las necesidades detectadas y los objetivos establecidos, y posteriormente facilita la transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo.

FIGURA 2
POSIBILIDADES DE AJUSTE PUESTO-COMPETENCIAS



Fuente: Morales, A.C.; Ariza, J.C. y Morales, E. (2000): *Gestión integrada de personas. Una perspectiva de organización.* Bilbao: Biblioteca de Gestión, Desclée De Brouwer, 2ª ed., p. 23.

De esta manera, los planes de formación se diseñarán e impartirán con el objetivo de activar y/o desarrollar las competencias que los formandos necesitarán en su puesto de trabajo.

El diseño y desarrollo de Planes de Carrera

De las informaciones obtenidas del análisis de los puestos de trabajo, se pueden establecer las rutas lógicas y directas, que definan la posible movilidad de las personas de dentro de la organización. Dando lugar al diseño de planes de carrera y al establecimiento de posibles políticas de sucesiones, y las acciones a realizar de acuerdo con los análisis de adecuación, bien porque existan carencias (déficit de potencial, necesidad de desarrollar) o bien por sobrecapacidad (superávit, necesidad de reubicar).

Establece y facilita las bases de sistemas de Evaluación del Rendimiento

El análisis de los puestos es un paso previo a la hora de diseñar e implantar un sistema de evaluación del rendimiento, ya que clarifica los objetivos y estándares de rendimiento del puesto, y en consecuencia permitirá evaluar si la persona está obteniendo un rendimiento adecuado según los requerimientos del puesto.

Evaluación del Potencial

El conocimiento de los requerimientos de los distintos puestos, permite determinar los perfiles de competencias exigidas por los mismos, por lo que se podrán desarrollar programas de evaluación del potencial basados en criterios objetivos y válidos.

Valoración de Puestos

A partir del análisis de puesto de trabajo, se puede establecer cual es el grado de contribución de los distintos puestos a los resultados de la organización. Ahora bien, permite establecer el valor de cada puesto pero de forma relativa y en una organización concreta. Permitiendo, en consecuencia, introducir objetividad en la valoración de los puestos y establecer una política salarial que posibilite la equidad interna. Según Pereda (1993:9[ix]), se puede definir como "*el establecimiento de una serie de procedimientos ponderados de análisis y de síntesis, que permitan determinar el valor relativo de cada puesto para la organización"*.

Planes Salariales

Los salarios se deben basar, por un lado, en el valor relativo del puesto (Valoración de los Puestos) y por otro, en las Evaluaciones del Rendimiento de cada persona. De nuevo, comprobamos que el punto de partida será el conocimiento exhaustivo de los puestos (Análisis de Puestos).

Otras aplicaciones

Optimización de la estructura organizativa. La técnica permite aclarar la estructura, reflejando las líneas de autoridad y responsabilidad de cada puesto y las relaciones que mantiene, tanto con interlocutores internos como externos a la empresa. Este análisis de la estructura permite eliminar duplicidades, detectar puestos vacíos de contenido, etc., lo que lleva en última instancia a una optimización de la organización.

Planes de prevención y Seguridad. El puesto de trabajo se desarrolla en unas condiciones de trabajo (ambientales, riesgos, accidentabilidad, enfermedades profesionales, etc.). Por tanto, el conocimiento de estas informaciones y datos permite diseñar programas preventivos, medidas protectoras y correctoras para así procurar un entorno que produzca más satisfacción, comodidad y seguridad.

Por último, de forma indirecta se dan una serie de beneficios, como la mejora en la ***comunicación*** (es un instrumento que la potencia ya que requiere un acuerdo entre el superior y el ocupante del puesto); ***la reducción del periodo de adaptación a un puesto*** (se conocen antes el contenido del puesto en nuevas incorporaciones); y el ***aumento de la motivación del trabajador*** (es un elemento que aclara al ocupante cuáles son sus responsabilidades teniendo en este sentido un efecto motivador).

4. El proceso de análisis de trabajo

Previamente a la implantación de un programa de Análisis del Trabajo es necesario tener en cuenta una serie de aspectos previos para determinar su aplicabilidad y conveniencia en el momento actual, los objetivos que debe alcanzar y analizar las consecuencias que puede tener. La introducción de un programa de Análisis del Trabajo, es un proceso "irreversible", es decir, cualesquiera que sean los resultados obtenidos, van a afectar en mayor o menor medida a la situación organizativa y laboral de la Empresa donde se lleve a cabo.

Desde un punto de vista muy general puede considerarse que todo programa de Análisis del Trabajo, sigue tres grandes fases: planificación, ejecución y control.

4.1. Fase de planificación

Las consecuencias que el Análisis del Trabajo puede tener para la Organización y sus empleados, implica la necesidad de desarrollar un conjunto de etapas previas a la recogida de información, destinadas a la planificación o preparación del mismo.

A. ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DEL PROYECTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

La previa presentación y formulación de una propuesta razonada y justificada puede ser realizada por la dirección o Gerencia de la empresa o por el propio responsable de recursos humanos. En esta propuesta se han de justificar varios asuntos:

- En primer lugar, se empezará **justificando el grado de necesidad y de urgencia** que tiene la empresa de llevar a cabo un proyecto de estas características. Deben quedar muy claro las causas y los motivos que aconsejan tal decisión. (Ej.: reconversión empresarial, automatización de parte del proceso, descenso productividad, mejorar los procesos de selección, favorecer la promoción, mejorar el sistema retributivo, etc.).
- En segundo lugar, deberán **seleccionarse los puestos de trabajo** a los que afectaría el análisis de los puestos.
- Asimismo, deberán **presentarse los objetivos básicos que pretender conseguir con la aplicación del proyecto**, los cuales se derivarán, de las necesidades y deficiencias detectadas y expuestas para justificar su realización. (Ej.: llevar a cabo un reajuste de plantillas por causa de la robotización de la empresa: mejorar los procesos de reclutamiento y selección; elaborar programas de entrenamiento, adiestramiento y formación; reestructurar o reorganizar plantas, unidades o departamentos; etc.).
- Toda propuesta debe ir, necesariamente, acompañada de un **presupuesto** de los que implicará la aplicación y puesta en marcha del proyecto. Al tiempo que se **especificarán los beneficios** que comportará la aplicación del plan. (Ej.: mejora de la calidad; aumento del rendimiento, abaratamiento de los procesos incremento de ventas, mejorar el sistema retributivo, etc.).

- A continuación, se analizarán las ofertas de las distintas consultoras, para así **seleccionar y contratar al equipo de especialistas** que se encargará de la elaboración del proyecto. Es conveniente, que a la hora de seleccionar se tengan en cuenta criterios tales como experiencia, cualificación, idoneidad, fiabilidad, etc.
- Finalmente, la dirección de recursos humanos propondrá a los directivos **las fechas** que, en principio, se consideran más idóneas, y adecuadas para ejecutar el proyecto para evitar perjuicios para la propia empresa. Además, de solicitar su colaboración e implicación en el proyecto.

B. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DEL TRABAJO

Las razones que impulsan a la dirección de recursos humanos a poner en marcha un proyecto de análisis y descripción de puestos de trabajo pueden ser muy variadas como se ha reflejado en el apartado de aplicaciones. Debido a las múltiples aplicaciones que puede tener el Análisis del Trabajo, es necesario definir los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Los objetivos del Análisis de Puestos determinarán, el tipo, la forma, los métodos y los medios de recogida de información, así como el número de puestos a analizar y el presupuesto del mismo. Algunos ejemplos de definición de estos objetivos:

a) Establecer un sistema de niveles retributivos sobre la base de los contenidos de cada puesto de trabajo y a los requerimientos que exigen de los trabajadores.
b) Cumplir lo pactada en el último convenio colectivo.
c) Etc.

C. DETERMINACIÓN DE LOS PUESTOS A ANALIZAR

En proyectos globales, cuando afecta a la mayoría de los puestos, se tendrán en cuenta criterios económicos y de representatividad. Una vez decididos los puestos a incluir en el proyecto, el siguiente paso es recoger información de todos los ocupantes de los puestos o elegir una muestra estratificada y proporcional representativa de cada uno de los puestos, es decir, el número de empleados por puesto para asegurar la fiabilidad de las informaciones que se van a recoger (Ariza et al, 2004:65).

En este momento, se realiza un inventario de puestos de trabajo objeto del análisis (Fernández-Ríos, 1997:48[x]). La identificación de los puestos es independiente del método de recogida de información que exige que con anterioridad se hayan establecido el ámbito de aplicación (a toda la organización, una unidad de negocio, etc.).

Hay que realizar una verdadera investigación para averiguar qué puestos son idénticos y cuáles no. Existen a su vez varias modalidades:

a) Se estudia el organigrama vigente y se discute cada puesto con el jefe de cada unidad a fin de indicar cuáles son idénticos y cuáles no. Las entre-

vistas con los jefes/as de cada área nos proporcionará información sobre la distribución de las diferentes personas de cada unidad, el número de puestos, el número de personas existentes en cada puesto y una breve definición de sus funciones o tareas.

b) Aplicar un cuestionario a cada jefe/a de cada área siguiendo el procedimiento explicado en el párrafo anterior.

c) Se puede partir de los organigramas y del manual de organización si lo hay y está actualizado.

d) Estudian todos los puestos del análisis de puestos.

e) Analizar a fondo todos los puestos de trabajo de la organización y, sólo posteriormente, y sobre la base de los resultados, se decide cuántos y cuáles son puestos diferentes.

Código del puesto	*Denominación del puesto*	*Categoría laboral*	*Nombre del trabajador*	*Unidad organizativa*	*Número de Puesto de Trabajo idénticos*	*Observaciones*

Fuente: Inventario de puesto de trabajo objeto de un proyecto de Análisis de Puestos de Trabajo (HayGroup, 2000:302).

D. MÉTODOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

En esta fase, se seleccionará los métodos y técnicas más idóneas, adecuados y eficaces para efectuar el estudio de los puestos de trabajo. A lo largo de la Historia del Análisis del trabajo se han desarrollado múltiples métodos para recoger información sobre los empleos que componen la organización. Una decisión importante es la de determinar la metodología a utilizar. La elección de un método u otro está en función de los objetivos del proyecto, del tipo de información que deseamos recoger, de los recursos humanos y económicos disponibles y del periodo de tiempo.

Los métodos que han demostrado mayor utilidad al permitir obtener resultados más validos y fiables, son:

Entrevista personal

"Se recogen los datos a través de una entrevista individual y semiestructurada que el analista realiza al ocupante del puesto, al superior directo del mismo, o a un experto" (Pereda, 1993:13[xi]). El analista utiliza un esquema o modelo, previamente preparado, que se ajusta a las características de la organización y de los objetivos del análisis. Ahora bien, goza de total libertad para hacer formular las preguntas necesarias y hacer hincapié en aquellos aspectos que considere más importantes, así como adaptar las preguntas y el lenguajes a las caracterís-

ticas de cada entrevistado. La entrevista, es el método más utilizado para el Análisis del Trabajo.

La finalidad de la entrevista es recoger la información de primera mano necesaria para poder comprender globalmente y documentar el contenido del puesto de trabajo objeto de estudio en una descripción. Las fases de aplicación serán las siguientes (De la Fuente y De Diego, 2007:190[xii]; Pereda, Berrocal y Alonso, 2008:131):

- Recogida e información sobre el puesto y la unidad/departamento.
- Determinación de la muestra o población sobre la que se va aplicar el método:
- Diseño de los modelos o protocolos de entrevista adaptados a una organización concreta.
- Informar a todas las personas que directa (ocupante del puesto) o indirectamente (jefe/a) están afectadas.
- Realizar la entrevista semiestructurada con el ocupante siguiendo el modelo o protocolo establecido. Para garantizar la fiabilidad y validez de las informaciones recogidas, es importante:
  - Que una vez finalizada la entrevista, compararemos las respuestas con las dadas por otras personas que ocupan el puesto de trabajo, y además serán validas por el superior inmediato. De esta manera, minimizaremos los posibles sesgos introducidos por la persona que ocupa el puesto.
  - Que la duración sea suficiente. Aunque existe un modelo o protocolo de entrevista, siempre es conveniente adaptarlo en función de cada persona y situación. Hay que prever los tiempos de cada entrevista, al tiempo que demostramos flexibilidad y creamos un ambiente de comunicación armónico y distendido.
  - Propiciar una colaboración activa y generar actitudes positivas tanto del ocupante del puesto como por su superior inmediato.
- Elaboración de las descripciones para su aprobación.

Este método, además, tiene la ventaja de que permite tener un trato personal (tanto en la explicación de la finalidad por parte del entrevistador como la exposición del contenido del trabajo por parte del entrevistado). Se puede aplicar el método tanto con el ocupante del puesto como con su superior, y en caso excepcionales a expertos.

Otra característica que presenta la entrevista con el trabajador es la de ser una técnica muy flexible, por lo que se puede ajustar su estructuración a los objetivos concretos y además se puede compaginar fácilmente con otras técnicas. Además, como se utilizan modelos o protocolos de entrevistas, se obtienen informaciones que permiten dar uniformidad a las descripciones y obtener homogeneidad en los resultados. Es más, también es destacable su "elevado grado de flexibilidad dado que en el transcurso de la misma puede solicitarse cuantas aclaraciones se consideren oportunas y la ampliación de cierta información relevante" Y al tiempo, "proporciona información procedente de una amplia variedad de personas, con lo que es mayor la aceptación" (Sastre y Aguilar, 2003:370[xiii]).

Los principales inconvenientes se derivan de la necesidad de formación y experiencia de los analistas[1] y de la importante inversión de tiempo que se requiere. Aunque la inversión en tiempo es elevada es significativamente inferior a la observación, y superior a otros métodos como por ejemplo el cuestionario.

Esta técnica de análisis se usa, con frecuencia, para puestos directivos o de alta dirección, cuyo contenido es más intelectual que motor, y además, al ser puestos poco estructurados, requieren recurrir a la introspección del ocupante del puesto, para reflejar con claridad su contenido y naturaleza. (Ariza, 2004: 68[xiv]).

Observación

"El analista observa directamente las actividades que realiza el ocupante del puesto para conocer las funciones y tareas incluidas en el mismo. Es preciso, en este caso, dejar un tiempo prudencial para que el ocupante del puesto se acostumbre a la presencia del analista y trabaje como es habitual" (Pereda, 1993:13).

El analista debe procurar que no se le escape ningún detalle de interés durante la realización de las funciones y tareas, siempre y cuando no produzca ninguna alteración en el ritmo normal de trabajo (Barranco, 2000:280[xv]). Es preciso dejar un tiempo prudencial para que el ocupante de puesto se acostumbre a la presencia del analista y trabaja como es habitual. Si se puede, es conveniente que se grabe en vídeo, siempre y cuando sea permitido el uso.

Las fases de aplicación serán las siguientes (De la Fuente y De Diego, 2007: 188; Pereda, Berrocal y Alonso, 2008:130):

- Recogida e información sobre el puesto y la unidad/departamento.
- Determinación de la muestra o población sobre la que se va aplicar el método:
- Diseño de los materiales y hojas de registro necesarias.
- Informar a todas las personas que directa (ocupante del puesto) o indirectamente (jefe/a) están afectadas.
- Observación directa del ocupante en el puesto, así como de las condiciones ambientales, estructurales y organizativas. Para garantizar la fiabilidad y validez de las informaciones recogidas es importante:
  - Registrar las informaciones en el mismo orden en que se producen.
  - Que la duración sea suficiente. Esta es una variable muy relevante porque necesitamos que la persona se acostumbre a la presencia del observador, y además es imprescindible observar al ocupante en los diferentes ciclos productivos o ámbitos en los que se desarrolla su actividad.
  - Ser aceptada y propiciar una colaboración activa tanto del ocupante del puesto como por su superior inmediato.
- Elaboración de las descripciones para su aprobación.

[1] Puede cometer errores debido a que se deje influir por la primera impresión generada por el entrevistado/a (efecto halo), por su preferencias o intereses (estereotipos o prejuicios) o por inferencias a partir de hechos o conductas observadas.

La principal ventaja de este método se deriva de que los datos que se recogen y analizan son directos y objetivos. Además, la información que se obtiene es cualitativamente muy rica.

Sin embargo, requiere que el muestreo que se realice sea muy riguroso para no dejar de lado ciertas tareas que aunque sean periódicas y ocasionales, tengan importancia, pero requieran un periodo excesivamente largo de observación para no pasar inadvertidas. Se caracteriza por tener una "validez alta si se seleccionan muestras representativas, ya que no hay juicios de valor por parte del analista ni del ocupante" (Sastre y Aguilar, 2003:370).

Además, no podemos olvidar que la presencia de un observador influye en la conducta del observado, bien de forma positiva (trabajando con mayor rapidez) o de forma negativa (exagerando los riesgos o de la complejidad del puesto). Y viceversa, pues el observador puede verse influido por sesgos como el efecto "halo", excesiva benevolencia o severidad, prejuicios. Para evitar estos sesgos será necesario tener un equipo de analistas con experiencia y formados en APT.

Este método es muy útil cuando los puestos están muy estructurados (normalmente los de nivel más bajo), por el contrario, cuando los puestos tiene un elevado contenido intelectual su utilidad es baja.

Requiere una elevada inversión en tiempo y dinero, y por supuesto, que el analista que va actuar como observador tenga una gran experiencia para así garantizar la fiabilidad de las observaciones y anotaciones realizadas.

Entrevista de Grupo

Es un método similar a la entrevista individual, pero en este caso, se reúnen a dos o más empleados que realicen el mismo trabajo, los cuales son simultáneamente entrevistados sobre los distintos aspectos del puesto que desarrollan.

Este método permite comprobar distintos puntos de vista de empleados que ocupan un mismo puesto y a la vez disminuir el tiempo de recogida de los datos, aunque generalmente el tipo de informaciones que se obtienen son menos amplias y precisas que en los métodos anteriores.

Reunión de Expertos

Es igual que la entrevista de grupo, a excepción de que los componentes de la reunión son expertos en el trabajo a analizar (superiores de los empleados encargados de realizar el trabajo, ingenieros de diseño, formadores, etc.). Este método es muy útil cuando el objetivo que se persigue es el diseño y rediseño de los puestos o el desarrollo de planes de prevención y seguridad.

Esta técnica es especialmente costosa en términos de tiempo de disponibilidad que requiere de las personas que van a participar.

Cuestionario

Los ocupantes del puesto, sus superiores inmediatos o expertos conocedores de los mismos son los responsable de dar respuesta a los cuestionarios. Existen

cuestionarios estándar que están disponibles en internet o que han sido publicado en diferentes libros (ej.: PAQ (Position Description Questionarie); MPDQ (*Management Position Description Questionaire); Occupational analysis inventory, F-JAS (Fleishman Job analysis Syrvey)*; etc.) que requieren poca inversión y facilitan el análisis y tratamiento de los datos obtenidos, sin embargo no están adaptados a la cultura e idiosincrasia de la organización en que se aplican.

Existen distintos tipos de cuestionarios ad hoc, como por ejemplo:

- **Cuestionario Estructurado.** Se caracteriza por estar compuesto por una serie de ítems cerrados que el empleado, superior o experto debe contestar. Las respuestas a los distintos ítems se suelen ordenar jerárquicamente siguiendo una escala de importancia, frecuencia, etc., o, simplemente, señalando si éste está relacionado o no con el trabajo.

  Los cuestionarios estructurados facilitan la tabulación, comparación e interpretación rápida de los resultados, especialmente en aquellos casos que están informatizados y se contesta a través de la intranet, al tiempo que permite analizar un gran número de puestos de una forma rápida y económica para la organización. Sin embargo, son muy limitados, pues quienes son responsables de rellenarlos únicamente pueden responder en función de las opciones presentadas, por lo que se corre el riesgo de conocer en toda su amplitud del contenido del puesto. Algunos cuestionarios que intentan corregir este error, se caracterizan por ser demasiados largo y tediosos para quien responde.

  Además, el proceso de elaboración y redacción de los ítems tiene que ser muy riguroso para así eliminar toda posible vaguedad e imprecisión, así como evitar interpretaciones alternativas o erróneas.
- **Cuestionario Abierto.** Son cuestionarios que contiene preguntas abiertas e instrucciones que facilitan que los ocupantes de los puestos contesten con sus propias palabras a las preguntas que se le plantean (Ver Anexo II). Este método no facilita su tabulación e interpretación, y requiere que la persona que lo rellene tenga niveles altos en competencias tales como: comunicación escrita de forma que describa la realidad del puesto sin desvirtuarla (bien porque sobrevaloren el puesto o por todo lo contrario); análisis y síntesis de la información; comprender sin dificultad el método, el proceso de elaboración, las preguntas; etc. Es obvio que para determinados niveles de la organización es una tarea compleja que genera rechazo.
- **Cuestionario Mixto.** Incluye tanto ítems abiertos como cerrados, por lo que presentan las mismas ventajas e inconvenientes enumeradas con anterioridad.

Diarios Laborales

Consiste en el registro, por parte del empleado, de todas las actividades laborales que ejecuta en un período de tiempo determinado. Este método puede ser tedioso y costoso para el empleado, y aunque sí proporciona información detallada sobre las actividades y el proceso de trabajo, no quedan reflejadas las exigencias y especificaciones del mismo.

Los diarios laborales son especialmente útiles cuando no se dispone de informaciones previas sobre los puestos incluidos en el análisis, empleándose como

base en la preparación de instrumentos de recogida de datos. Garantiza muy poco la objetividad de las informaciones obtenidas y requiere una importante dedicación y tiempo del ocupante del puesto por lo que supone distraerse de las tareas habituales.

TABLA 1

CARACTERÍSTICAS DE LOS MÉTODOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

	Estandarización	Calidad de la Información	Influencia de los analistas	Coste	Tiempo	Aplicación
Observación	Baja	Primaria	Elevada	Elevado	Mucho	Puestos Simples
Cuestionario	Elevada	Secundaria	Nula	Bajo	Poco	Todos los puestos (PAQ): Puestos Directivos
Diario de Actividades	Baja	Secundaria	Nula	Bajo	Mucho	Cualquiera. Se necesita un número mínimo de posiciones
Entrevista	Media	Primaria	Elevada	Elevado	Mucho	Puestos Complejos
Reunión de Expertos	Baja	Primaria	Media	Elevado	Mucho	Puestos de nueva creación

Fuente: Morales, A.C.; Ariza, J.A. y Morales, E. (2000:29[xvi]).

Incidentes Críticos

La técnica de los incidentes críticos fue introducida por Flanagan (1954) y consiste en llevar un registro de todas aquellas conductas, que le han sucedido al ocupante del puesto en los últimos dieciocho meses, y que se consideran excepcionalmente buenas o malas. Este método únicamente permite conocer los aspectos críticos del puesto de trabajo que son cruciales para un buen desempeño, por lo que es especialmente útil cuando el objetivo es la Evaluación del Rendimiento.

Análisis del contenido de la documentación existente sobre el trabajo

Este método suele ser empleado como base para el diseño de instrumentos de recogida de información, ya que proporciona un acercamiento a los puestos a analizar, y en numerosas ocasiones no se dispone de ningún conocimiento previo de los mismos. También es muy útil junto con la reunión de expertos en el caso de que el puesto sea de nueva creación.

Métodos Mixtos

La combinación de distintos métodos de recogida de información permite paliar los inconvenientes y maximizar las ventajas de cada uno por separado.

La decisión de combinar varios métodos deberá hacerse teniendo en cuenta las particularidades de la organización donde se llevará a cabo, los objetivos del Análisis, del tiempo y del personal disponible.

La combinación más empleada es la de la entrevista individual cuestionario y la observación entrevista. También es habitual que en función del tipo y nivel de los puestos se emplee un método u otro. Por ejemplo, una de las fórmulas más habituales es emplear para puestos operativos, el cuestionario y/o la observación; para puestos de supervisión, la entrevista individual o la grupal y para los de dirección la entrevista individual.

E. DETERMINAR EL TIPO DE INFORMACIÓN

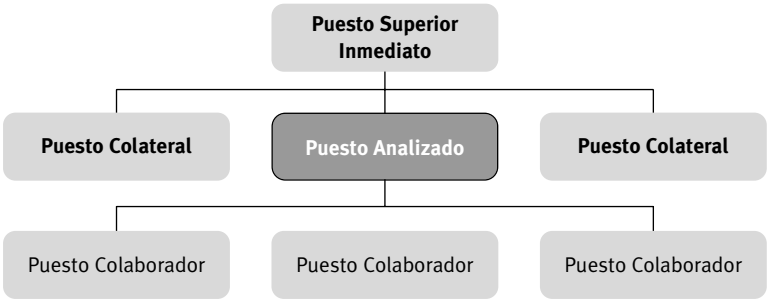
El tipo, distribución y exhaustividad de las informaciones a recoger mediante el Análisis del Trabajo, estará mediatizado por los objetivos del programa y el método/s elegido/s para su obtención, por lo que estas podrán variar de una situación a otra. A continuación, se exponen las informaciones que se utilizan, más habitualmente, ya que cubren una amplia variedad de objetivos, debido a que permiten conocer qué se hace, cómo se hace, por qué se hace, en qué condiciones y con qué exigencias en el puesto de trabajo (Pereda, Berrocal, Alonso, 2008; Osca, 2006:15[xvii]):

Datos de Identificación del Puesto

En este apartado se incluyen todos los datos necesarios para localizar correcta y exactamente el puesto dentro de la Organización: denominación del puesto, unidad orgánica, en la que está adscrito el Puesto, fecha de realización del análisis, etc.

Organigrama

Se representa el entorno organizativo próximo al puesto del trabajo. En el organigrama se incluyen: El puesto del superior inmediato; los puestos de colaboradores, tanto jerárquicos como funcionales; y también en muchas ocasiones, se incluyen los puestos colaterales, así como una descripción básica de los cometidos de los subordinados directos.



Resumen del Puesto

En este apartado, se define el objetivo o finalidad básica del puesto, en función de su contribución a los resultados de la organización, es decir, razón de ser o porqué es necesario que exista el puesto dentro de la organización.

Criterios de Evaluación del Rendimiento o de Actividad

Se especifican los indicadores que se podría utilizar para evaluar el rendimiento del ocupante del puesto, en relación a su contribución y consecución de los objetivos individuales, grupales y organizacionales.

Funciones y/o Tareas Incluidas en el Puesto

Las informaciones que se recogen hacen referencia a las funciones, tareas y/o actividades desarrolladas en el puesto, es decir, qué se hace, cómo se hace y para qué se hace.

En relación a las tareas, se puede establecer un análisis en función de tres criterios: dificultad, importancia y frecuencia. No obstante, uno de los problemas que se plantea al aplicar el análisis "DIF" (dificultad, importancia, frecuencia) es la determinación del grado de dificultad de las tareas y su importancia relativa por parte de los analistas. El análisis "DIF" es una técnica relativamente conocida en análisis de puestos de trabajo, que se utiliza para ensalzar las funciones esenciales dentro del puesto de trabajo, con el fin de asignar un valor para la organización de las tareas y puestos de trabajo incluidos. No obstante hay que indicar que es una evaluación, no una medición, puesto que se basa en una percepción del superior o del propio ocupante del puesto. En aquellos casos que es posible, debe basarse en criterios cuantificables de resultados del trabajo

Por otra parte, y en la medida en que un puesto de trabajo tiene que tomar decisiones entre varias opciones que se le presentan, en el marco de procedimiento o procesos de producción en los que hay involucradas más personas o puestos de trabajo, es necesario describir y registrar un "árbol de decisiones" o un "organigrama de decisiones" en el que queden recogidos estos datos.

Medios Materiales y Herramientas Utilizados

En este apartado, se especifican los medios materiales y las herramientas que, el ocupante del puesto, utiliza para realizar las funciones y/o tareas incluidas en el mismo.

Formación exigida por el puesto

Se incluyen los conocimientos mínimos requeridos para el correcto desempeño del puesto. Incluye los siguientes aspectos:

- *Formación Académica.* Nivel de conocimientos académicos mínimos exigidos por el puesto.

- *Conocimientos Específicos*. Tipo y nivel de los conocimientos teóricos y/o prácticos exigidos por el puesto y que no estén incluidos en la Formación Académica.
- *Formación Permanente*. Se incluyen todas aquellas acciones formativas de reciclaje, desarrollo o mantenimiento, que son necesarias para que el ocupante del consiga un el desempeño óptimo del puesto.

Experiencia Previa

Tipo de experiencia/s profesional/es que debe tener una persona, con la Formación Académica y los Conocimientos Específicos necesarios, antes de acceder al puesto, para poder desempeñar correctamente los cometidos del mismo, especificando el tiempo mínimo necesario para su adquisición.

Tiempo de Adaptación

Tiempo mínimo que se precisa estar ocupando el puesto de trabajo, teniendo la formación, los conocimientos y la experiencia necesarios, para poder desempeñarlo de forma autónoma.

Responsabilidad o Dimensiones

Este apartado generalmente se subdivide en las siguientes áreas:

- **Sobre personas.** Se incluye el número de personas que dependen del ocupante del puesto de trabajo, tanto orgánica como funcionalmente, especificándose:
  - Nº de personas con mando que dependen directamente del ocupante del puesto.
  - Nº de personas sin mando que dependen directamente del ocupante del puesto.
  - Nº de personas total que dependen del ocupante del puesto.
- **Económica.** Indica los aspectos y la cuantía del presupuesto que el ocupante del puesto tiene que gestionar, controlar o supervisar.
- **Sobre bienes.** Materiales, equipos y/o instalaciones que sean responsabilidad directa del ocupante del puesto o estén a su cargo.
- **Sobre la Seguridad de Otros.** Grado en que las actuaciones del ocupante del puesto pueden ocasionar accidentes, enfermedades, lesiones, etc., a terceras personas.
- **Consecuencias sobre las Actuaciones Defectuosas.** En este apartado, se especifican, el tipo de errores que se pueden cometer durante el desempeño del puesto, su importancia, la probabilidad de ocurrencia y sus consecuencias.

Toma de Decisiones

Se recogen el tipo de decisiones que el ocupante del puesto puede tomar sin consultar y aquellas que debe proponer para la consecución de los objetivos y resultados del puesto.

Control Recibido

La información que se refleja en este apartado es la referida al tipo de supervisión, tanto orgánica como funcional, que se ejerce sobre el puesto, el grado de consulta que requiere la ejecución de las funciones y tareas incluidas en él, así como el grado de autonomía que tiene para actuar el ocupante del mismo.

Solución de Problemas

Se especifican todos aquellos problemas o dificultades que se plantean en el desempeño del puesto de trabajo, así como la forma de solucionarlos.

Relaciones

Se especifican todas las relaciones que el ocupante del puesto debe mantener con otros puestos, departamentos, etc., tanto dentro de la organización como fuera de la misma, para su correcto desempeño del puesto, incluyendo su finalidad y su frecuencia.

Condiciones de Trabajo

Incluye la información referida a las condiciones en que se realiza el trabajo, tanto con respecto a los esfuerzos requeridos y a los riesgos a los cuales está expuesto el ocupante, como al ambiente físico en que se trabajo. En este apartado, por tanto, se recogen las siguientes informaciones:

- ***Condiciones Ambientales.***

  Son los elementos ambientales de iluminación, temperatura, ruido, etc., a los que está sometido el ocupante del puesto. Debe indicarse el tipo de ambiente y el tiempo de exposición.

- ***Esfuerzos Físicos.***

  Se especifican los esfuerzos físicos que el ocupante del puesto debe realizar en el desempeño de sus funciones y/o tareas. Se indica el tipo de esfuerzo y su frecuencia.

- ***Riesgos.***

  Se reflejan los riesgos a los que puede estar expuesto el ocupante del puesto de trabajo, tanto de sufrir un accidente laboral, como de contraer una enfermedad profesional. Se indica el tipo de riesgo, el equipo protector que debe usarse y el tiempo de exposición.

- **Horario y jornada laboral.**
- **Dedicación.**

  Es necesario especificar la frecuencia que el ocupante del puesto requiere, por motivos justificados, modificar su jornada laboral o su disponibilidad para asuntos que se dan fuera de su jornada laboral.
- **Desplazamientos.** Hay que indicar los tipos de desplazamientos, su finalidad y frecuencia.

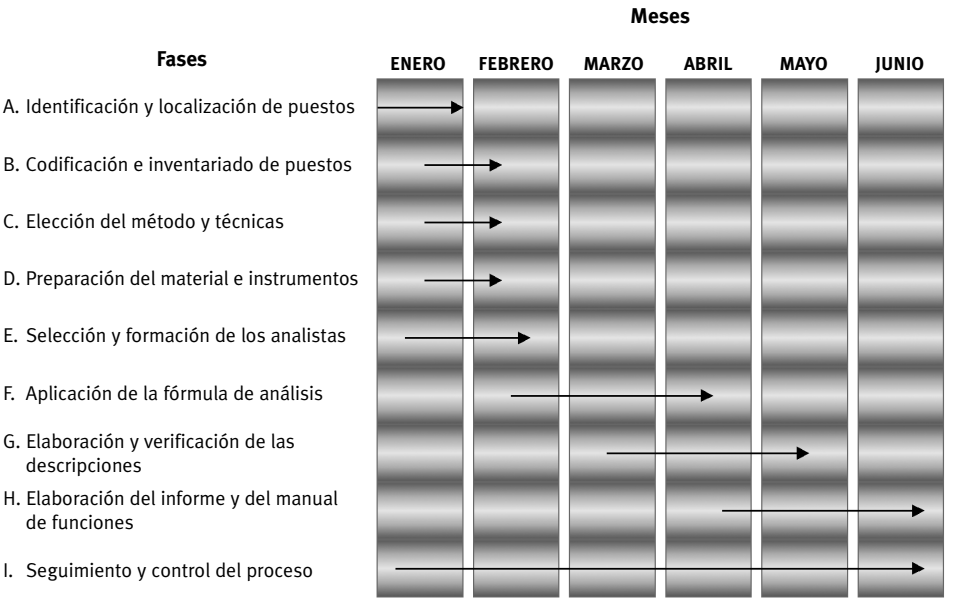
Observaciones

En este último apartado, se puede incluir cualquier tipo de información complementaria del puesto que no haya sido recogida en los apartados anteriores, así como cualquier otro dato que, aun no siendo propio del análisis, quieran comunicar tanto su titular, como el superior inmediato de éste.

F. ELABORACIÓN DEL CALENDARIO PARA LLEVAR A CABO EL ANÁLISIS DE PUESTOS

La elección de las fechas no es una cuestión baladí pues son muchas las personas implicadas en el proceso, si bien no es un elemento decisivo para el éxito del proyecto, si puede ser causa de fracaso. Por este motivo hay que tener en cuenta los flujos y cargas de trabajo, así como los períodos vacacionales. La ejecución del proyecto debe suponer el menor impacto posible en el día a día y el menor perjuicio posible. Ahora bien, una vez que la ejecución se ha iniciado, no debe detenerse nunca salvo causa de fuerza mayor.

TEMPORALIZACIÓN DEL PROYECTO



G. SELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LOS ANALISTAS

El éxito o fracaso de un proyecto de análisis de puestos depende de la experiencia y formación del equipo de analista y del responsable o director/a del proyecto, por tanto, su selección y entrenamiento es fundamental. Su formación generalmente cubre los siguientes bloques:

- **Formación sobre la Organización en la que se va a realizar el Análisis.** El objetivo de esta fase, es que el analista se familiarice con las características de la Organización en general y de los puestos en particular (manuales de procedimiento, tipos de estructuras organizativas, principios básicos de la empresa, organigramas, historia, misión, visión, valores, etc.).
- **Formación técnica.** Esta formación debe ser muy completa e incluir los siguientes apartados:
  - **Formación en Análisis de Puestos.** En este caso, se introduce a los futuros analistas en el tema del Análisis del Trabajo, sus objetivos, principios, proceso, etc.
  - **Pautas para recogida de información.**
  - **Normas de redacción** de documentos de puestos de trabajo.
  - **Formación en el Método de recogida de Datos.** Este aspecto es clave en la formación y entrenamientos pues es necesario un claro dominio y una gran experiencia en el método/s de recogida de información a utilizar.

H. INFORMAR SOBRE EL PROYECTO

Antes de iniciar la recogida de datos, es preciso planificar y diseñar como se va a informar a todas las personas implicadas, tanto de forma directa como indirecta en el Análisis. Así se evitará que se produzcan habladurías o tergiversaciones, favoreciendo su implicación y colaboración de todos los niveles de la organización. Se organizarán reuniones en cascada en las que tendrán un papel de máximo protagonismo los directivos y mandos intermedios, pues son quienes nos facilitan las entrevistas y el acceso a personas que dependen de su puesto, y en muchos casos ellos mismos participarán como parte de la muestra objeto de análisis.

El Plan de comunicación Interna del proyecto de APT se dirigirá y desplegará de la siguiente manera:

- El **Comité de Dirección** (CODI) tendrá que aprobar la propuesta relativa al proyecto y apoyar su puesta en marcha. Luego, su compromiso e implicación con el proyecto será clave para su desarrollo y posterior aplicación.
- Los **Mandos y Directivos/as** proporcionarán los contactos y estimularán la participación de sus colaboradores, además se requerirá su colaboración para la planificación de la entrevistas, tanto propia como de sus colaboradores, con el fin de buscar las fechas más idóneas y que estas no supongan problemas para su unidad de negocio o departamento.
- Las **Personas** de la organización, en la medida en que tendrán que participar para aportar las informaciones precisas e idóneas acerca del puesto que ocupan.

- Y por supuesto, al **Comité de Empresa** pues son los representantes de los trabajadores y sus interlocutores.

I. PREPARACIÓN DE LOS MATERIALES NECESARIOS

En función del tipo e información seleccionada y del/los método/s de recogida de información será preciso en esta fase decidir respecto a:

- El formato del cuestionario, entrevista, etc., a emplear en la recogida de la información (ver Anexo II).
- Las instrucciones que se adjuntarán al método de análisis para su correcta elaboración y contestación.
- El formato de las Descripciones de los Puestos, que deberán ser coherentes con los criterios establecidos para cada organización.

EJEMPLO DE MODELO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

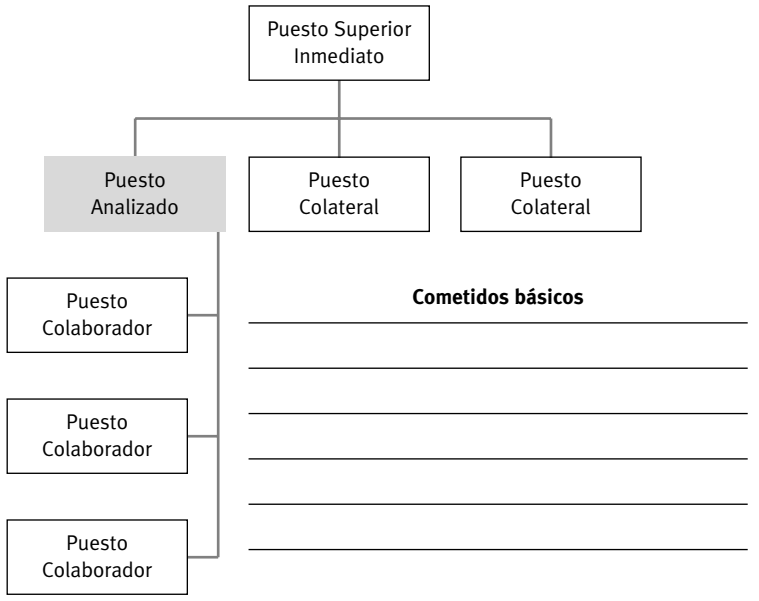
DEPARTAMENTO:
NOMBRE DEL PUESTO:
PERSONA ENTREVISTADA:
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO
TELÉFONO:

DATOS SOBRE LA ENTREVISTA

ANALISTA:
FECHA DE REALIZACIÓN:

ORGANIGRAMA DEL PUESTO

Dibuje un organigrama a tres niveles y señale el puesto de trabajo de su jefe/a, los puestos de trabajo que reportan a su superior y los puestos de trabajo que dependen directamente de usted:



RESUMEN DEL PUESTO

Exponga, de forma resumida, el objetivo o finalidad del puesto de trabajo, para qué existe y cuales son los principales resultados que se esperan. A la hora de escribirlo, comience con un verbo de acción.

Ejemplos:

Acción	Función	Estándares	Resultado
Planificar	la elaboración del Presupuesto	de acuerdo con las normas presupuestarias	para alcanzar las previsiones y controles de los gastos e ingresos establecidos.

Ahora describa su objetivo:

Acción	Función	Estándares	Resultado

INDICADORES DE LA ACTIVIDAD DEL PUESTO

Especifique en este apartado tres-cuatro *índices o resultados concretos* (sean cuantitativos o cualitativos) que se pueden utilizar o utilizan para conocer o medir la actividad del puesto.

Indicadores

FUNCIONES BÁSICAS INCLUIDAS EN EL PUESTO

Funciones básicas incluidas en el puesto, dirigir, controlar, gestionar, etc. Describa tan sólo los aspectos realmente críticos del puesto de trabajo que estén relacionados con el objetivo del puesto.

Ejemplo: Administrativo

Acción	Función	Resultado
Coordinar y supervisar	el trabajo de los auxiliares administrativos que dependen de su puesto	para asegurar el buen funcionamiento administrativo del departamento

Describa no más de 5/7 funciones más representativas de su puesto.

Acción	Función	Resultado
FUNCIÓN 1		
FUNCIÓN 2		
FUNCIÓN 3		
FUNCIÓN 4		

TAREAS INCLUIDAS EN CADA FUNCIÓN BÁSICA

Indique las tareas más significativas que realiza en cada función, asignando el tiempo siguiendo los criterios que se describen a continuación. Escriba las frases con un verbo en infinitivo (realizar, gestionar, etc.).

1. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS INCLUIDAS EN EL PUESTO. Cada tarea deberá ir incluida en la función correspondiente.

2. DURACIÓN Y FRECUENCIA DE LA TAREA. Tiempo que se dedica a cada una de las tareas que se han descrito y número de veces que se lleva a cabo, en una jornada, semana, mes, año. (A) Actividad que ocupa parte importante del tiempo de trabajo (Diario o semanal); (B) Actividad significativa en términos de tiempo (Semanal o mensual); (C) Actividad ocasional o poco frecuente (Mensual o anual); (D) Actividad muy ocasional o esporádica.

Ejemplo: Analista financiero

Tarea	Frecuencia
Analizar los balances y cuentas de resultados	B
Elaborar estudios financieros de diverso tipo: control de gastos, análisis de inversiones, y ratios financieros	A
Redactar informes para mejorar la gestión del activo circulante	C

Describa las tareas más representativas de cada función.

Tareas de la Función		Frecuencia
FUNCIÓN Nº 1		
1.– 2.– 3.– 4.–		

Tareas de la Función	Frecuencia
FUNCIÓN Nº 2	
1.– 2.– 3.– 4.–	
FUNCIÓN Nº 3	
1.– 2.– 3.– 4.–	

CONOCIMIENTOS EXIGIDOS POR EL PUESTO:

FORMACIÓN ACADÉMICA. Especificar el nivel de estudios y la especialidad de los mismos, que son precisos para poder desempeñar adecuadamente las tareas incluidas en el puesto.

Estudios primarios, Certificado Escolaridad		Título de Técnico de Grado Superior o Equivalente	
Título de ESO, Graduado Escolar o equivalente		Título de Ingenier@ Técnico, Diplomado Universitario, Arquitecto Técnico, FP III o equivalente	
Título de Técnico de Grado Medio o Equivalente		Licenciad@, Ing. Técn. Superior, Arquitecto o equivalente	
Título de Bachiller o equivalente		Doctor@	
FP.II		Otros	

Especialidad:

CONOCIMIENTO ESPECÍFICOS. Indicar qué conocimientos teóricos-prácticos (cursos, seminarios, etc.), no adquiridos en la formación reglada, son necesarios para poder desempeñar adecuadamente las tareas incluidas en el puesto. Señalar, en cada caso, el nivel de los mismos, siguiendo la escala: (1) básicos; (2) medios; (3) avanzados y las funciones o tareas que exigen dichos conocimientos.

Cursos, Seminarios, etc.	Nivel Requerido

IDIOMAS. Indicar qué nivel de idiomas es preciso para el correcto desempeño de las tareas incluidas en el puesto. En cada caso se señalará si es imprescindible o sólo recomendable y el nivel exigido, siguiendo la siguiente escala: (1) leer comprendiendo el texto; (2) hablar con dificultad; (3) manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales. (4) dominio alto para la interacción profesional; (5) pleno dominio en conversación técnica y de negocios.

Idioma	Nivel Requerido
Inglés	
Francés	
Alemán	
Otros	

FORMACIÓN PERMANENTE. Si el puesto exige la realización de acciones formativas permanentes, indicar cuáles y en función de qué funciones o tareas de las incluidas en el puesto. Señalar, en cada caso, el nivel de los mismos, siguiendo la escala: (1) básicos; (2) medios; (3) avanzados y las funciones o tareas que exigen dichos conocimientos.

Cursos, Seminarios, etc.	Función	Nivel Requerido

MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL PUESTO DE TRABAJO. Se indicará, en cada caso, la frecuencia de utilización de cada medio o herramienta y las funciones o tareas para las que se emplea.

Herramientas	Función	Frecuencia

TIEMPO NECESARIO PARA PODER DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE LAS TAREAS INCLUIDAS EN EL PUESTO. Especificar el tiempo necesario para que una persona que llega nueva al puesto y tiene la formación y la experiencia exigidas por el mismo, pueda desempeñarlo adecuadamente.

Hasta quince días		De tres a seis meses	
De quince días a un mes		De seis meses a un año	
De uno a tres meses		Más de un año	

EXPERIENCIA PREVIA. Indicar la experiencia previa necesaria para poder desempeñar adecuadamente las funciones y tareas incluidas en el puesto. Especificar en qué puestos es precisa dicha experiencia y el tiempo mínimo de permanencia en cada puesto.

Nombre de Puesto:			
Ninguna		Entre uno a tres años	
Menos de seis meses		Entre tres y cinco años	
De seis meses a un año		Otros	
Funciones: _____			

DECISIONES. Indicar las decisiones más representativas que puede tomar el ocupante del puesto, señalando en cada caso si, (1) la propone a un superior; (2) la propone a un órgano colegiado; (3) la toma él mismo.

Decisiones	Nivel Requerido

TIPO DE NORMAS QUE SE RECIBEN. Indicar si las normas se reciben habitualmente de forma escrita u oral, y si son normas muy rígidas, sólo generales o, simplemente, sobre los objetivos que se trata, de conseguir.

Normas	Oral	Escrita	Rígidas	*Generales*	Sobre objetivos

NIVEL DE AUTONOMÍA. Indicar, en cada una de las funciones que se han explicado anteriormente el grado de autonomía de que se dispone el ocupante del puesto.

En cada caso, se seguirá la siguiente escala: (1) Ninguna autonomía; (2) Autonomía para determinar los métodos de trabajo pero no los objetivos del puesto; (3) Autonomía para determinar los objetivos del puesto y los métodos de trabajo; (4) Autonomía total.

Función	Nivel Autonomía

RESPONSABILIDAD

SOBRE PERSONAS:

SUPERVISIÓN ORGÁNICA. Indicar el número de personas, señalando la categoría de las mismas, que dependen del ocupante del puesto, siguiendo el siguiente esquema:

Nº total de personas que dependen del ocupante del puesto:

Nº de personas que dependen directamente del ocupante del puesto:

Nº de personas con mando:

Nº de personas sin mando:

SUPERVISIÓN FUNCIONAL. Indicar el número de personas, señalando la categoría de las mismas, que dependen funcionalmente del ocupante del puesto, siguiendo el siguiente esquema:

Nº total de personas que dependen funcionalmente del ocupante del puesto:

Nº de personas con mando:

Nº de personas sin mando:

SOBRE BIENES. Indicar los bienes materiales de que es responsable la persona que ocupa el puesto de trabajo.

ECONÓMICA. Indicar si la persona que ocupa el puesto es responsable de algún presupuesto económico. En caso afirmativo, señalar la cuantía y el tipo del mimo indicando si es responsable de gestionarlo, de supervisarlo o de controlarlo.

Función	Cuantía	Nivel Requerido

CONSECUENCIA DE ACTUACIONES DEFECTUOSAS. Indicar las consecuencias que se pueden derivar de una actuación defectuosa del ocupante del puesto. Especificar cuál sería la forma de evitar dicho error o, una vez cometido, cómo evitar las consecuencias del mismo. Indicar la probabilidad de que se produzca el error y la importancia del mismo.

Error:					
Función Nº	Tipo de Error	Consecuencia	Probabilidad	Importancia	Forma de evitarlo

RELACIONES HUMANAS. Señalar las personas con quienes se relaciona más habitualmente el ocupante del puesto, especificando las causas de dicha relación y la frecuencia de los contactos. Es preciso distinguir entre relaciones internas y externas a la organización.

RELACIONES INTERNAS:

Indique el nivel requerido. (1) Dar o recibir información de otros departamentos; (2) Participar, sin tener responsabilidad decisoria, en las actuaciones de otros departamentos; (3) Participar, con responsabilidad decisoria, en las actuaciones de otros departamentos.

Nombre del Puesto	Frecuencia	Nivel requerido

RELACIONES EXTERNAS:

Indique el nivel requerido. (1) Contactos simples para dar o recibir información de otros departamentos; (2) Contactos esporádicos que implican influencia en la toma de decisiones (3) Contactos que exigen tacto para evitar roces, habilidades para sortear dificultades, etc. (4) Contactos frecuentes que implican influencia en la toma de decisiones.

Nombre de la Organización	*Nombre del Puesto*	Frecuencia	Nivel requerido

AMBIENTE DE TRABAJO

CONDICIONES AMBIENTALES. Indicar las condiciones físicas (iluminación, temperatura, ruido, humedad, etc.). (1) Adecuado (2) Nocivo para la salud (nivel de intensidad: alto, medio, bajo).

Condiciones	Porcentaje de Tiempo	Nivel Requerido

RIESGOS. Indicar los riesgos de accidente o enfermedad profesional que puede conllevar la realización de las funciones y tareas incluidas en el puesto. (1) No implica riesgos; (2) desempeño de tareas en ambientes peligrosos, nocivos o tóxicos menos del 25% del tiempo total de trabajo; (3) desempeño de tareas en ambientes peligrosos, nocivos o tóxicos entre el 25% y el 50% del tiempo total de trabajo; (4) desempeño de tareas en ambientes peligrosos, nocivos o tóxicos más del 50% del tiempo total de trabajo.

Tipo de Riesgo	Función Nº	Porcentaje de Tiempo	Nivel Requerido

JORNADA LABORAL Y HORARIO

Indicar el horario habitual del ocupante del puesto y el tipo de jornada laboral: (1) Jornada continua; (2) Jornada partida (3) Jornada a turnos (indicar el tipo de turno, y si hay rotación, tipo de rotación); (4) Jornada nocturna; (5) Disponibilidad total.

Indicar si el puesto exige trabajar fines de semanas o festivos y la frecuencia con la que se produce.

Tipo de Horario	Tipo de Turno	Tipo de Rotación	Frecuencia

DESPLAZAMIENTOS

Indicar SI EL PUESTO EXIGE REALIZAR DESPLAZAMIENTOS O VIAJES. En ese caso, indique la finalidad del desplazamiento, su duración, frecuencia y ámbito (1) Local (2) Provincial (3) Nacional (4) Jornada nocturna; (5) Internacional.

Finalidad del Desplazamiento	Duración	Frecuencia	Ámbito

OBSERVACIONES DEL OCUPANTE DEL PUESTO

4.2. Fase de ejecución

En esta fase se llevarán a cabo las actividades según lo establecido y planificado en el proyecto de APT. Las actividades necesarias para una correcta ejecución y despliegue del pan son:

RECOGIDA DE DATOS y ANÁLISIS DE LAS INFORMACIONES

Se hará a través de la aplicación del/os método/s elegido/s, y una vez recogidas, se procede a su análisis para favorecer la posterior elaboración de las descripciones de los puestos según los criterios de elaboración establecidos y consensuados por equipo de analistas. Sin olvidar, que los objetivos del Proyecto y los métodos seleccionados condicionan, tanto la recogida, como el análisis de las informaciones obtenidas.

ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN PREVIA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La elaboración de las descripciones de los Puestos de Trabajo, es una de las fases más trascendentales, pues el resultado final del APT y donde se expresa documentalmente el contenido de los puestos. El formato de la Descripción de los Puestos debe ser coherente con los objetivos y el formato de análisis decidido. Es importante recordar las recomendaciones que Fernández-Ríos (1995), Dolan et al (2003:33[xviii]) y De la Fuente et al (2007:194) presentan para que se tengan en cuenta a la hora de elaborar la Descripción de un Puesto:

1. En la Descripción se incluye sólo lo que se hace en el puesto, no lo que se debería o no se debería hacer.
2. Se incluyen sólo los hechos objetivos, nunca las opiniones o interpretaciones subjetivas.
3. El lenguaje utilizado debe ser sencillo, eliminando los términos técnicos y explicándolos cuando sea imprescindible su uso. Es conveniente utilizar un estilo directo y claro, evitando expresiones o verbos pasivos.
4. Se deben evitar los términos ambiguos como “tal vez”, “quizás”, “puede”, “a veces”...
5. No se incluyen las opiniones, impresiones o actitudes del trabajador hacia el trabajo o sus actividades laborales. Por ejemplo, se evitarán afirmaciones como “monótono”, “complejo”, “interesante”, “agotador”, etc.
6. Es preciso asegurarse de que cada actividad se describe completamente.
7. Deben darse los detalles necesarios pero con objetividad, sin tratar de influir en el lector de la Descripción.
8. Se deben evitar adjetivos, gerundios y participios, cuando no estén plenamente justificados.
9. Se deben evitar duplicaciones y redundancias, ajustando la Descripción al formato previamente definido.

10. Cuando se haga referencia a otro puesto se utilizará la denominación formal del mismo, nunca el nombre del ocupante o expresiones como "el puesto superior", "el jefe", "los subordinados"...
11. Las descripciones serán lo más claras y concisas posibles.
12. Se omitirán aquellas tareas que se ejecuten de forma accidental como es el caso de una sustitución de un compañero o jefe.
13. Las horas extras no se considerarán para determinar los porcentajes invertidos o frecuencias empleadas en cada tarea o actividad. Al igual que sucede con actividades de carácter extraordinario.

VERIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DEFINITIVAS DE LOS PUESTOS

Esta etapa consiste en presentar la Descripción previa o provisional tanto al ocupante del puesto como a su superior inmediato para su aprobación o rectificación. En aquellos casos en los que se formado un comité de análisis, las descripciones deberán ser presentadas al comité para su aprobación o para que realicen las modificaciones oportunas. Posteriormente, se incluirán todas las sugerencias o correcciones proporcionadas por los ocupantes o por sus responsables que quedan reflejadas en la descripción definitiva del puesto.

ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL

En el informe final se suelen incluir los objetivos del análisis, el procedimiento de trabajo (método de recogida de datos, puestos analizados, etc.) y los resultados obtenidos (descripciones de los puestos, análisis de datos, etc.).

4.3. Fase de control

La realización de un programa de Análisis del Trabajo debe prever un doble control: durante su realización (cumplimiento del programa) y sobre los resultados obtenidos. En el primer caso, es recomendable que el/la Director/a del proyecto (ya sea interno o externo) compruebe que el proyecto va según lo establecido y que las actividades se están realizando según los tiempos establecidos. Además, junto con el equipo deberán resolver todas las posibles incidencias, quejas o reclamaciones que puedan surgir como consecuencia de la implantación del proyecto, y por supuesto, comprobando que todos los planes transversales (ej.: Plan de Comunicación Interna), que apoyan y dan soporte al proyecto, se están desplegando adecuadamente, y están consiguiendo el impacto y los resultados esperados.

Finalmente, es necesario realizar un control sobre los resultados obtenidos para así garantizar que se van a alcanzar los objetivos previamente definidos y que favorecerán una gestión integral e integrada de las diferentes actividades relacionadas con la Gestión de Personas o de Recursos Humanos.

Anexo I

Conceptos claves

Al emprender la tarea de estudiar el tema del Análisis y Descripción del Trabajo, uno de los primeros problemas que surge, es la confusión terminológica existente, lo que hace que, por un lado, proliferen los términos diferentes con significados idénticos o similares; y, por otro, que distintos autores utilicen el mismo término con diferentes significados.

Es por ello por lo que, siguiendo fundamentalmente el trabajo de McCormick (1979), se intentará clarificar el significado de algunos de los términos más comúnmente empleados en el campo del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. En cada caso, aparece entre paréntesis el término inglés al que se corresponde la definición del término castellano.

- **PROFESION** (Occupation). Se utiliza, habitualmente, este término para designar trabajos de una clase muy general, sobre una base muy amplia y sin tener en cuenta las características organizacionales. Así, una persona puede referirse a las profesiones de fontanero, electricista, piloto, psicólogo, médico, etc.
- **TRABAJO** (Job). Conjunto de puestos de trabajo que son idénticos con respecto a las tareas y funciones más importantes que se les han asignado, y que son lo suficientemente parecidos entre sí como para justificar que se incluyan en una misma descripción. Un mismo trabajo puede ser realizado por una o más personas.
- **PUESTO DE TRABAJO** (Position). Es un conjunto de tareas y funciones asignadas a un individuo. Un puesto de trabajo existe independientemente de que esté ocupado por una persona o esté vacante. Así, se puede hablar, en diversas organizaciones, de los puestos de jefe de mantenimiento, director de organización, administrativo, etc.
- **FUNCIÓN** (Duty). Habitualmente, se utiliza este término para designar un segmento amplio del trabajo realizado por un operario. Generalmente, se refiere a cada una de las distintas actividades principales que están incluidas en el trabajo realizado. La función suele estar formada por un conjunto de tareas que pueden o no estar relacionadas entre si. Dé esta forma, serían ejemplos de funciones: el mantenimiento y la reparación del sistema de aire acondicionado, la selección de nuevos empleados, etc.
- **TAREA** (Task). Es la unidad discreta del trabajo realizado por un operario. Para Gael (1983), en toda definición de tarea debe haber dos elementos básicos: **una acción,** que vendría representada por un verbo; y **un objeto,** sobre el que se ejecuta la acción.

  Habitualmente, representa un paso lógico y necesario para la realización de una función, y tiene un comienzo y un final claramente identificables. Algunos ejemplos de tareas son: archivar las fichas de los candidatos no seleccionados, mecanografiar los originales de los manuales de formación, calcular el balance mensual, soldar las uniones entre cañerías de gas, etc.

Cuando la tarea se refiere a una o varias actividades físicas, es más fácilmente identificable que cuando incluye actividades de tipo mental, donde la única indicación del comienzo y del fin de la tarea, así como de si se está realizando, es la información que se recibe del propio operario.

- **ELEMENTO** (Element). Es la unidad discreta más pequeña en que es práctico subdividir una actividad laboral, sin analizar por separado los movimientos y los procesos mentales implicados. Los elementos, para ser claramente identificables, deben tener un comienzo y un fin claramente definidos. A veces, este término, o el de **elemento laboral** (job element), se utilizan para referirse a otro tipo de componentes del trabajo, tales como movimientos elementales, tareas, e, incluso, niveles más amplios de actividades o conductas laborales.

  Algunos ejemplos de elementos serían: mover la mano derecha hasta el soporte y agarrar el mango del martillo, centrar la página de papel colocada en el rodillo de la máquina de escribir, etc.

- **MOVIMIENTO ELEMENTAL** (Elemental Motion). A veces, se denomina "elemento". Es un movimiento separado muy específico. Es un término que se utiliza muy a menudo en los análisis de métodos y en los estudios de tiempos y movimientos. El término "movimiento elemental", está incluido en el de "elemento", como, por ejemplo, alargar el brazo hasta que la mano alcance el papel colocado en el rodillo de la máquina de escribir.

- **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO** (Position Description). Es la descripción de las actividades laborales que realiza un empleado concreto, así como de la forma en que realiza dicho trabajo. En España los términos "Descripción del Trabajo" y "Descripción del Puesto" se utilizan, por lo general, como sinónimos.

- **DESCRIPCIÓN DE TAREAS** (Task Description). Es la descripción de las tareas incluidas en un puesto de trabajo.

- **DESCRIPCIÓN PROFESIONAL** (Occupational Description). Es la descripción de todos aquellos aspectos que caracterizan a una profesión tal y como ésta se realiza, habitualmente, por los profesionales.

- **ESPECIFICACIÓN DEL TRABAJO** (Job Specification). Es una descripción detallada de las exigencias y cualificaciones personales que exige el trabajo. Según el tipo de trabajo, se incluirán aspectos tales como exigencias educativas, de experiencia profesional, etc.

Anexo II

Cuestionario para el análisis de los puestos de trabajo

INSTRUCCIONES PARA RESPONDER EL CUESTIONARIO

1. Por favor, responda a la preguntas del cuestionario en el espacio en blanco reservado debajo de estas. Sea cuidadoso y explique de forma clara la información solicitada. Si excepcionalmente, este espacio fuera insuficiente, se ruega continúen en la parte posterior de la hoja, indicándolo claramente tanto en el espacio reservado, y haciendo la anotación correspondiente en la parte posterior.
2. En la descripción de las funciones sólo se reflejarán las actividades que se realizan con regularidad, es decir, las actividades habituales del puesto de trabajo. Evitando indicar aquellas tareas o funciones que se realizan ocasionalmente o de forma esporádica (sólo se incluirán en el caso de ser muy importantes o claves para la consecución de los objetivos de puesto o de la organización).
3. Si Ud. dispone de algún documento que deje claro el contenido del puesto o que es relevante para conocer el contenido y alcance del mismo, puede aportarlo adjuntándolo a este cuestionario.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y AYUDA.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL OCUPANTE Y DE SU PUESTO				
Nombre de la Persona	**Primer Apellido**	**Segundo Apellido**		
Datos del puesto de trabajo que ocupa				
Unidad Responsable/Departamento	**Nivel**	**Nombre del Puesto**	**Centro de trabajo**	
Fecha de realización	**DÍA**	**MES**	**AÑO**	
2. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO				
Organigrama				
ORGANIGRAMA Dibuje un organigrama a tres niveles y señale el puesto de trabajo de su jefe/a, los puestos de trabajo que reportan a su superior y los puestos de trabajo que dependen directamente de usted.				
Misión y Objetivos				
MISIÓN Indicar el cometido principal del puesto. (¿Para qué está este puesto en la Organización?).				
OBJETIVOS ***¿Cómo se van a medir los resultados del Puesto?***	▪ ▪ ▪			

Funciones y actividades del Puesto	
FUNCIONES Y ACTIVIDADES Indicar las actividades que realiza en su puesto de trabajo, explicando con el máximo detalle y rigor el modo de realizar cada una de las actividades, de tal manera que una persona que no conozca o se incorpore a este puesto pueda entenderlo	**PORCENTAJE** Indicar el porcentaje de tiempo de ocupación de cada actividad, así como señalar las que supongan una mayor complejidad o dificultad en su ejecución.
¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?	***¿Qué porcentaje de tiempo dedica a cada una de esas actividades?***

3. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO
Formación y Conocimientos
FORMACIÓN ACADEMICA **Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto (independientemente de los estudios que posea el actual ocupante del puesto).**
¿Qué formación académica mínima es necesaria para el desempeño efectivo de las funciones y actividades del puesto? ◆ ◆ ***Especialidad:***
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS ***Indicar la formación adicional mínima (que no proporciona la formación reglada) imprescindible para el desempeño del puesto*** **(independientemente de los estudios que posea el actual ocupante del puesto).**
¿Qué cursos, máster, seminarios, etc., son necesarios para el desempeño efectivo del puesto? ◆ ◆ ◆
Experiencia Previa
EXPERIENCIA PREVIA **Indicar el tiempo mínimo y en qué funciones es necesario disponer de experiencia para poder desarrollar el puesto. (Independientemente de la experiencia que tenga el actual ocupante del puesto).**
¿Qué Tiempo de experiencia mínimo y en qué funciones y actividades es necesario para poder desarrollar el puesto?
Normativa, Procedimientos, Regulaciones, etc.
NORMATIVA, PROCEDIMIENTOS, ETC. ***Describa las normativas, procedimientos, regulaciones, etc., que tiene que conocer el ocupante del puesto.***
¿Qué normativa, procedimientos, regulaciones, etc., tiene que conocer la persona que ocupa este puesto de trabajo?
Equipos, máquinas y herramientas
EQUIPOS, MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS ***Indicar los equipos, máquinas o herramientas que son necesarios para el puesto.***
¿Qué máquinas, equipos o instrumentos utiliza para llevar a cabo su trabajo?

Principal Problemática del Puesto
PRINCIPAL PROBLEMÁTICA DEL PUESTO ***Indicar los problemas más importantes o representativos a los que debe enfrentarse en el puesto.***
¿Cuáles son las principales dificultades de su puesto de trabajo?
Decisiones más representativas
DECISIONES MÁS REPRESENTATIVAS ***Explicar cuáles son las decisiones más representativas o importantes que debe tomar el ocupante del puesto.***
¿Qué tipo de decisiones tienes que tomar en el desempeño de las funciones y tareas propias de tú puesto? ¿En base a qué criterios las tomas?
Posibles Errores y sus consecuencias
POSIBLES ERRORES Y SUS CONSECUENCIAS ***Indicar los errores más representativos que puede cometer el ocupante del puesto y sus consecuencias.***
En el caso hipotético de que se produjera un error en el desempeño de su puesto, ¿qué podría ocurrir?, ¿cómo podría detectarse? y ¿qué consecuencias tendría?
Relaciones del Puesto
RELACIONES DEL PUESTO ***Relaciones que, por razones de trabajo, es necesario mantener. Indicar si son internas o externas, el motivo y la frecuencia.***
¿Necesita relacionarse con los ocupantes de otros puestos internos o externos para ejecutar de forma efectiva las funciones de su puesto?, ¿con qué puestos?, ¿por qué motivo? y ¿con qué frecuencia?
Responsabilidad sobre personas
RESPONSABILIDAD SOBRE PERSONAS ***Indicar el nº de personas que dependen del ocupante del puesto y puestos que ocupan.***
¿Cuántas personas dependen de ti? ¿Cuántas de ellas ocupan puestos de mando y cuántas no? ¿Qué puestos ocupan?

Personal de Plantilla	Personal Subcontratado	Servicios Subcontratados

Responsabilidad Económica
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA ***Indicar el presupuesto y la cuantía que gestiona el ocupante del puesto.***
En el caso de tener asignado un presupuesto, ¿de qué cantidad de dinero dispone? **¿Tiene responsabilidad en su planificación, gestión o control?**
4. OBSERVACIONES
OBSERVACIONES Por favor, indique otros aspectos de su puesto de trabajo que no hayan quedado recogidos en el cuestionario y que considere pertinente dar a conocer.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Bibliografía

[i] Pereda, S.; Berrocal, F. y Alonso, M. A. (2008): *Psicología del trabajo*. Madrid, Síntesis.

[ii] Fernández-Ríos, M. (1995): *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Madrid, Díaz de Santos.

[iii] Gael, S. (1988): *The job analysis handbook for business, industry, and government*. Nueva York: John Wiley and Sons. Citado en p. 31, Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. C. (1997): *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid, Díaz de Santos.

[iv] American Compensation Association (1992): *Job analysis, job documentation and job evaluation. ACA Headquaters (602) Scottsdale, AZ. USA*. Citado en p. 31, Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. C. (1997): *Ídem*.

[v] Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. C. (1997): *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid, Díaz de Santos

[vi] Ariza, J. A.; Morales, A. C. y Morales, E. (2004): *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid, McGraw-Hill.

[vii] Pereda, S.; Berrocal, F. y Alonso, M. A. (2008): *Ídem*.

[viii] HayGroup (2006): *Factbook Recursos Humanos*. Elcano, Aranzadi & Thomson.

[ix] Pereda, S. (1993): *Análisis y estudio del trabajo*. Madrid, Eudema.

[x] Pereda, S. (1993): *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid, Eudema.

[xi] Pereda, S. (1993): *Ídem*.

[xii] De Diego, R. y De la Fuente, R. (2007): *Estrategias de liderazgo y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, Pirámide.

[xiii] Sastre, M. A. y Aguilar, E. M. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid, McGraw-Hill.

[xiv] Ariza, J. A.; Morales, A. C. y Morales, E. (2004): *Ídem*.

[xv] Barranco, F. J. (2000): "Marketing interno y gestión de recursos humanos". Madrid, Pirámide.

[xvi] Morales, A. C.; Ariza, J. A. y Morales, E. (2000): *Ídem*.

[xvii] Osca, A. (2006): *Selección, evaluación y desarrollo de los recursos humanos*. Madrid, Sanz y Torres.

[xviii] Dolan, S. L.; Valle Cabrera, R.; Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2003): *La gestión de recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid, McGraw-Hill.

9 788473 566247

ESIC
BUSINESS&MARKETINGSCHOOL