

www.liderazgoymercadeo.com

RECURSOS HUMANOS

Análisis de Puestos de Trabajo



**Liderazgo
y Mercadeo.com**
<http://www.liderazgoymercadeo.com>

INDICE

El Análisis de los Puestos de Trabajo	3
Introducción y objetivos	10
Concepto de análisis de puestos de trabajo.....	12
Conceptualización del análisis de puestos de trabajo.	19
Descripción y especificación de puestos de trabajo.	21
Identificación del puesto de trabajo.....	23
Sumario o misión del puesto de trabajo.....	25
Relaciones.....	25
Responsabilidades y obligaciones	25
Autoridad	25
Estándares de desempeño	26
Condiciones de trabajo.....	26
El diseño de puestos de trabajo. Diversas aproximaciones.....	27
Importancia del análisis de puestos de trabajo	31
Contribución para con el responsable de recursos humanos	31
Contribución para con el responsable de línea.....	33
Contribución para con el empleado.....	34
El proceso de analizar los puestos de trabajo.....	36
El proceso de analizar los puestos de trabajo.	41
Captación de la información.....	41
Información a recopilar.....	41
Fuentes de información.....	44
Procedimientos de recogida de la información	44
El análisis de la información.....	50
La validez de la información.....	50
Métodos de análisis.....	51
Cuestionario para el análisis de posiciones (PAQ)	55
Procedimiento de inventario de tareas.....	56
El método combinado de análisis de puestos de trabajo de LEVINE	58
Cuestionario descriptivo de la posición de dirección	58
Valoración de los métodos de análisis	58
Conclusiones	60

El Análisis de los Puestos de Trabajo

Son muchos los autores que tratan de justificar su inclinación u orientación al estudio del factor humano en las organizaciones a partir del aumento del grado de competitividad y globalización propia del mercado actual. Esta circunstancia es usada frecuentemente para justificar trabajos e investigaciones realizados en la última década dentro de la disciplina de organización de empresas, así como dentro de otras áreas de conocimiento.

Resulta desde luego incuestionable que este marco genérico sitúa en un lugar ciertamente privilegiado a estos "curiosos" activos organizativos: las personas. No obstante, existen otras formas de justificar su existencia e importancia. Esta pretensión nos invita a realizar las siguientes consideraciones:

La gestión de los recursos humanos es consustancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización. En efecto, las organizaciones no sólo están formadas por personas sino que además presentan, al menos, dos niveles de decisión, aspecto este último que las distingue de la figura del grupo. De estas dos notas surge, con mayor o menor grado de conciencia, la gestión de los recursos humanos como parcela del management o administración de empresas.

Las organizaciones como configuración básica de la sociedad se remontan a los orígenes de nuestra civilización y, en consecuencia, resulta imposible señalar el origen de las primeras técnicas de gestión de recursos humanos. Téngase presente que la existencia de este campo de estudio es una condición básica para el desarrollo de la humanidad. Ninguna civilización puede prescindir de los procesos de división del trabajo y posterior especialización en determinadas labores, sin renunciar al progreso. Por tanto estamos ante un campo de estudio que, sin ser tratado de forma científica hasta hace relativamente poco tiempo, ha sido, es y será factor clave para el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en general.

En este sentido cabe destacar la aportación de Gutemberg, autor que abrió las puertas al tratamiento científico de esta disciplina, al clasificar los elementos de la organización en dos grupos bien diferenciados: materiales y dispositivos; según fueran los entes sobre los que recaía la labor de dirección o los responsables de llevar a cabo esta tarea,

respectivamente. Es posible constatar, además, que el factor humano está presente en ambos: las personas con responsabilidades directivas dentro de los factores dispositivos y los trabajadores o colaboradores dentro del grupo de factores materiales.

Otro avance importante para esta disciplina supuso el reconocimiento no sólo de la compatibilidad sino también de la complementariedad existente entre objetivos sociales y objetivos económicos. Para argumentar esta afirmación se suele recurrir a la figura de la satisfacción como resultado del objetivo social, por un lado, y, a la vez, motor del objetivo económico; si bien es asumida la existencia de un umbral en el continuo de los objetivos sociales a partir del cual desaparece esta complementariedad.

Lo comentado adquiere mayor relevancia al introducir la omnipresencia y el progresivo protagonismo del factor humano en todas las facetas de la organización. Ello plantea un nuevo desafío a la gestión de los recursos humanos: lograr la conciliación de intereses de los diversos colectivos implicados sin necesidad de recurrir a agentes externos para resolver los conflictos surgidos. Se trata en definitiva de lograr la estabilidad en el sistema de relaciones laborales de la firma, de forma que las energías no se dirijan a fomentar o intensificar las luchas internas, sino al logro de los objetivos diseñados.

No obstante, lo anterior no debe ser entendido como una negación del conflicto: todo lo contrario, la aceptación del conflicto como elemento inherente a la organización, es incuestionable. Pero además es aconsejable porque aceptándolo se da el primer paso que posibilita su tratamiento y resolución. En este sentido debemos señalar que toda problemática relacionada con la gestión de los recursos humanos puede ser analizada desde tres vertientes claramente diferenciadas: óptica jurídica a la búsqueda de la conformidad normativa, óptica psico-sociológica que ambiciona la satisfacción de los individuos en el seno de la organización formal e informal y óptica económica que pretende la eficacia y la eficiencia de los procesos a desarrollar. Por tanto, la interdisciplinariedad de esta función es innegable.

De acuerdo con lo que antecede, este campo de estudio se revela atractivo no sólo para empresarios y directivos; sino también para juristas, políticos, gobernantes, sindicatos, etc. Téngase presente que una de las ambiciones principales de todo orden socio-económico es la de lograr, o al menos acercarse, al pleno empleo. Ello coloca a la función recursos humanos en el centro de una curiosa batalla en la que compiten actores

extraordinariamente caracterizados y poderosos: gobernantes que ven en el pleno empleo la garantía de la paz social y, por ende, de su continuidad en el poder; empresarios que ambicionan mayores niveles de eficiencia, que en la mayoría de los casos pasan por la reducción del coste laboral; y sindicatos que no renuncian fácilmente a las ventajas sociales que tanto tiempo les ha llevado consolidar, aunque, en ocasiones, sus efectos sean contrarios a los deseados.

Como destacábamos al comienzo, nos ha tocado vivir la era de la competitividad y de la globalización. Ante esta situación las empresas se ven obligadas a apostar por las innovaciones socio-tecnológicas, como fuente generadora de ventajas competitivas, con las consiguientes resistencias que ello lleva implícitas. Hágase constar en este momento que una de las principales características de la psicopatología humana estriba en su aversión al cambio. Constituye, por tanto, éste uno de los principales desafíos actuales de la gestión de los recursos humanos, el cual puede afrontar a base de ajustes cualitativos, cuantitativos y espaciales. De no salvar este obstáculo, tanto las organizaciones como los países acumularán déficits de adaptación, lo cual mermará sensiblemente su capacidad de desarrollo.

En un ambiente socio-económico como el descrito anteriormente, caracterizado por un ritmo de cambio vertiginoso, la solución a la viabilidad de las organizaciones pasa por lograr ventajas competitivas sostenibles difícilmente imitables para otras organizaciones. Es en este apartado donde el factor humano consolida su carácter de recurso estratégico, contribuyendo sustancialmente al establecimiento de estas ventajas.

En definitiva, y tras la aceptación y consolidación de estas ideas, ha lugar una tendencia según la cual el factor humano deja de ser considerado un coste a minimizar y pasa a ser concebido como un recurso a optimizar. Este cambio de perspectiva resulta imprescindible para la moderna dirección de personal, pues transforma radicalmente la concepción de las cualidades básicas de los individuos en su condición de recursos al servicio de la organización, como puede apreciarse en la siguiente tabla.

COSTE Versus RECURSO	
Amenaza	Oportunidad
Minimizar	Optimizar
Corto plazo	Largo plazo
Resultados	Medios + Resultados
Cuantitativo	Cualitativo
Inadaptable	Adaptable
Inflexible	Flexible
Dependiente	Autónomo
Ejecución	Ejecución y Concepción

Gráfico 1. Adaptado de BESSEYRE Des HORTS (1990: 20)

En sintonía con este cambio de concepción, son muchas las organizaciones que han optado por un cambio de denominación a fin de consolidar este verdadero salto cualitativo: los departamentos de personal se transforman en departamentos de recursos humanos.

Adquirida esta cultura de recursos humanos, el siguiente paso consiste en programar la actuación del hombre sobre el hombre en el seno de las organizaciones; es decir, diseñar los procesos de gestión encaminados a lograr la plena integración del individuo tanto en su condición de recurso al servicio de la organización, como en su dimensión psico-sociológica.

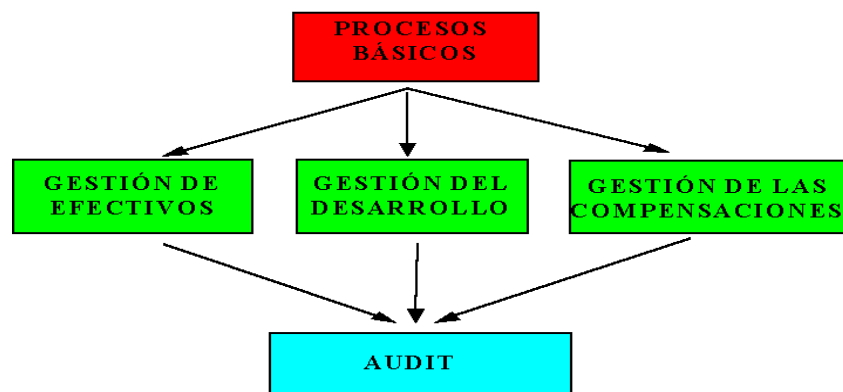
Aceptada la necesidad de instaurar ciertos procesos de gestión para compatibilizar ambas facetas, procede seguidamente realizar una primera distinción entre estos. El criterio elegido, no el único posible por supuesto, es de carácter cronológico. Así, entendemos pueden ser diferenciados tres categorías de procesos de gestión:

- Procesos de gestión básicos. Tratan de sentar las bases de los que acontecen seguidamente conformando el marco de actuación o referente principal que posibilita la congruencia de todos ellos. Dentro de esta categoría consideramos el proceso de análisis de puestos de trabajo y el de planificación de recursos humanos.
- Procesos de gestión típicos. Son los responsables de moldear el sub-sistema de personal a partir de la aplicación de ajustes cuantitativos y cualitativos. Estos ajustes bien pueden incidir sobre la conformación

del sistema de personal en su dimensión cuantitativa (gestión de efectivos); o bien en su dimensión cualitativa (gestión del desarrollo). Mención aparte merece el tratamiento de las compensaciones en la organización. Presentamos en este apartado únicamente aquellos procesos que son unánimemente considerados en el seno de la comunidad académica; sin embargo, somos conscientes de la existencia de otros que bien podrían haber sido incluidos tales como: conflicto y negociación colectiva, sistema de información de recursos humanos, comunicación interna, etc.

- Proceso de audit. Se trata, en este caso, de valorar no sólo la eficacia y eficiencia de los anteriores procesos sino también la coherencia existente entre los distintos procesos a la luz de los objetivos fijados.

Gráficamente la situación sería tal como la expresa la siguiente ilustración.

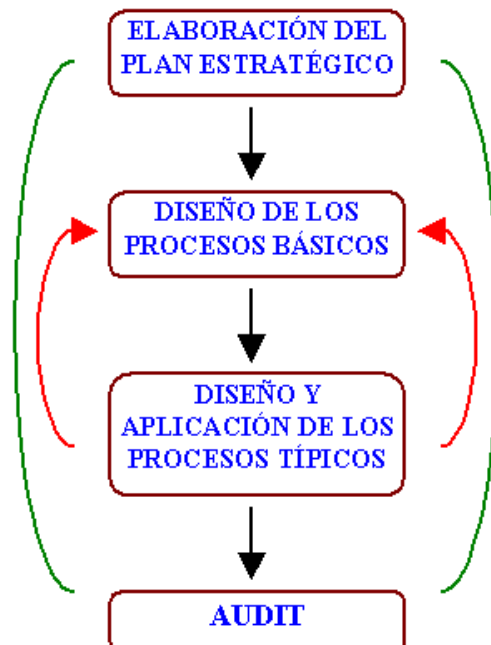


En las páginas que siguen trataremos de realizar una presentación lo más completa posible de los denominados procesos básicos. La importancia de esta categoría de procesos radica, además de lo comentado anteriormente, en el papel que juegan con relación a la gestión estratégica de los recursos humanos.

En efecto, una vez seleccionada la alternativa estratégica considerada más idónea acontece la elaboración del plan estratégico. Ello supone que han transcurrido las fases de definición de la misión, como razón de ser de la organización en el mundo de los negocios; análisis del ambiente, tanto interno como externo; elaboración de previsibles escenarios futuros, sometidos a las restricciones propias que generan los entornos de

incertidumbre; y generación de alternativas, conducentes todas a satisfacer la misión antes aceptada.

Entonces y sólo entonces procede encaminar los esfuerzos organizativos a la implementación de dicho plan. Ello implica pasar de una guía genérica y, a veces, ambigua, como es el plan estratégico a planes mucho más concretos y precisos como son los planes tácticos u operativos. Y puede ocurrir que las interpretaciones efectuadas para avanzar en esta dirección no siempre sean las acertadas. Es aquí donde juega un papel de vital importancia, por su capacidad para erigirse en referente principal en los procesos de toma de decisiones conducentes a la implementación del plan estratégico elaborado, los denominados procesos típicos. Para retener esta idea introducimos el gráfico 3.



De lo comentado anteriormente se puede deducir fácilmente que el único propósito perseguido con esta publicación es el de ofrecer una visión lo más completa posible de ambos procesos típicos tratando cuestiones que van desde su ubicación hasta su desarrollo pasando por la importancia relativa que merecen y sus repercusiones en el ámbito organizativo.

Es por ello que la estructura de esta publicación no admite excesivas dudas a la hora de su concreción: un primer capítulo dedicado al análisis de los puestos de trabajo y otro, segundo y último, centrado en la planificación

de los recursos humanos. No obstante, reconocemos que el orden podría ser, y de hecho en algunas publicaciones lo es, el contrario.

Entendemos que la comprensión y asimilación de esta visión de los procesos básicos de gestión de recursos humanos no sólo interesa a estudiantes universitarios que cursen asignaturas relacionadas con la gestión de empresas en general y con la dirección de recursos humanos en particular; sino que además puede redundar en un aumento de la eficacia y eficiencia con la que nuestros directivos gestionan el siempre denominado y no tantas veces reconocido recurso más valioso al servicio de las organizaciones: el capital humano.

□ Si quieres ver un Índice de todos los temas que se van a tratar aquí, puedes pulsar en el link que aparece al final de la página. Si lo que deseas es entrar directamente a uno de los temas del curso, puedes pulsar en uno de los diferentes temas que aparecen en el margen izquierdo.

Introducción y objetivos

Una vez que la organización determina sus objetivos a largo plazo o, más genéricamente, selecciona la estrategia a implantar, procede diseñar la estructura organizativa que mejor se adecúa al logro de dichos fines. Consiste esta labor en dividir el trabajo global que ha de soportar el centro de producción entre unidades o secciones diferenciadas, tanto en su dimensión vertical como horizontal, y a la vez integradas por diversos mecanismos de coordinación. Esta labor, que contempla sucesivas divisiones del trabajo, culmina con el establecimiento de los diversos puestos de trabajo a contemplar en la estructura organizativa repartidos por las diferentes unidades establecidas (FRENCH, 1991: 184). Es por ello que GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN y CARDY (1995: 80) señalan que el trabajo puede ser analizado desde tres diferentes perspectivas: desde el prisma de la organización, desde el de los grupos de trabajo y desde el propio de los trabajadores.

Es por ello que el orden establecido para ofrecer estos dos capítulos no es fruto del capricho o azar sino que responde a la lógica de la organización del trabajo en el mundo de las organizaciones: primero es preciso dividir el trabajo para que, posteriormente los individuos empleados puedan especializarse en labores concretas (DESSLER, 1994: 107).

Ambos temas, análisis de puestos de trabajo y planificación de personal, van a condicionar de una forma absoluta los restantes procesos de personal, ya que estos son los que van a sentar las bases para que otros se desarrollen a continuación.

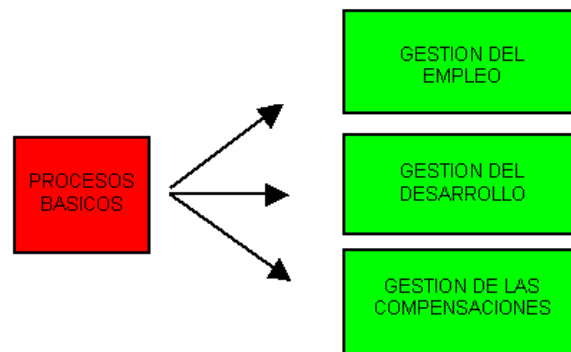
Concluido este capítulo, los alumnos deberán ser capaces de:

1. Ubicar correctamente la labor de análisis de los puestos de trabajo con relación a los restantes procesos de la función recursos humanos.
2. Asimilar la terminología específica del tema.
3. Comprender el significado e importancia del análisis de los puestos de trabajo.
4. Conocer los outputs o productos principales obtenidos con la aplicación de este proceso.
5. Gestionar tales procesos, de acuerdo con las técnicas que, para ello, serán ofrecidas

Concepto de análisis de puestos de trabajo

EL ANALISIS DE PUESTOS DE TRABAJO COMO PROCESO BASICO.

El análisis de puestos de trabajo y la planificación de recursos humanos conforman lo que en nuestro programa hemos dado en denominar procesos básicos de la gestión de los recursos humanos. Se caracterizan éstos por constituir el sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de recursos humanos, tal como puede observarse en el gráfico 1.



Esta dependencia del proceso de análisis de puestos de trabajo es asumida unánimemente en el seno de la comunidad académica centrada en el estudio de la gestión del factor humano en el ámbito de las organizaciones. También en el mundo empresarial comienza a ser reconocida esta relación. La siguiente declaración efectuada por un director de recursos humanos de una gran empresa americana: "Una descripción y una evaluación precisa e incontestable de los puestos de trabajo constituyen la piedra angular de un sistema moderno de gestión de recursos humanos" (BESSEYRE Des HORTS, 1990: 39).

Siguiendo a GIL, RUIZ y RUIZ (1987: 58-59) y sin menoscabo de que más adelante profundizemos en estas utilidades, los usos a que se presta la información obtenida del análisis de puestos de trabajo son los siguientes:

- Reclutamiento,
- Selección y orientación,
- Formación,
- Promociones y transferencias,

- Evaluación del personal,
- Valoración de puestos de trabajo,
- Seguridad e higiene, y
- Gestión de carreras,

Antes de ofrecer su conceptualización, resulta conveniente exponer una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo que, sin duda, serán agradecidas en el momento de suministrar una definición formal del proceso que nos ocupa.

Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (CHIAVENATO, 1988: 276; SANCHEZ BARRIGA, 1993: 134). Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo (PEÑA BATZAN, 1990: 243).

Y es que los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta (TYSON y YORK (1989, 101).

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. El talante agresivo en la figura del agente comercial y el carácter extrovertido del responsable de relaciones públicas constituyen ejemplos muy ilustrativos.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.

Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia el tándem persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de forma similar a como el tándem producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada.

Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía (CHERRINGTON, 1995: 183). No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter coyuntural; no estructural. Las posibles combinaciones resultado de cruzar la existencia/inexistencia de empleados y puestos de trabajo pueden ser observadas en el gráfico 2.

Puesto SI; Persona SI	Puesto NO; Persona SI
PUESTO CUBIERTO	EXCEDENTE DE PLANTILLA
Puesto SI; Persona NO	Puesto NO; Persona NO
PUESTO VACANTE	PUESTO POTENCIAL

Normalmente este proceso es acometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando un puesto, a

consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente.

Como última de las reflexiones apuntadas señalar que la figura del puesto de trabajo es el principal referente de la gestión de carreras. Por tanto, los individuos y las organizaciones evaluarán esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados.

Aclaraciones terminológicas y concepto de puesto de trabajo.

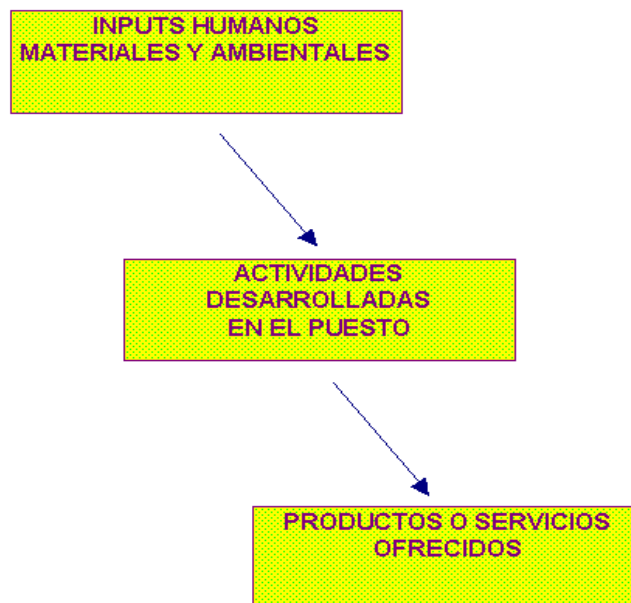
Algunos términos a tener en consideración en el análisis de puestos y que deben ser conceptualizados son (NOE, HOLLENBECK, GERHART y WRIGHT, 1994: 198):

- **Tarea:** una de las más pequeñas unidades en las que puede ser descompuesto las actividades del trabajo de una persona. Utilizando un símil extraído de la física: es algo así como la molécula a la materia.
- **Obligación:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- **Posición:** se le denomina así a las diversas obligaciones que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Conjunto de posiciones que puede ocupar una persona durante el periodo de tiempo en que no se vea afectado por transferencias internas, promociones o remociones. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros" (CHRUDEN y SHERMAN, 1963: 79).
- **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la cualificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.
- **Carrera:** secuencia de puestos que un individuo ocupa a lo largo de su vida laboral. Cuando abordemos en el próximo capítulo la planificación de carreras tendremos ocasión de depurar este concepto.

De las definiciones halladas de puesto de trabajo, especial admiración nos hace sentir la ofrecida por LOUART(1994: 114,115):

"punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos. Y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse"

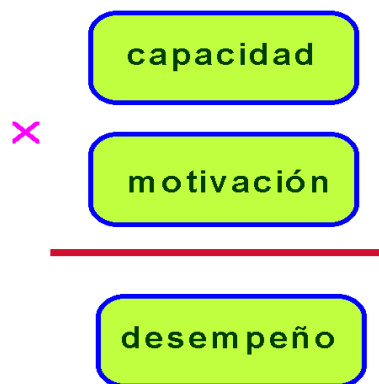
Insistiendo un poco más en el puesto de trabajo, señalaremos que NOE, HOLLEMBECK, GERHART y WRIGHT (1994: 199-204) presentan esta figura desde una perspectiva de proceso; es decir, una serie de inputs concurren en un puesto de trabajo para dar lugar a una serie de outputs, tal como puede apreciarse en el gráfico 3.



Efectivamente, en una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos outputs, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia. Finalmente señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las

actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

De lo que no cabe ninguna duda es de la necesidad de justificar la existencia de todos y cada uno de los puestos de trabajo existentes en una organización a partir de su contribución para con ésta. Para ello es preciso que los titulares de los mismos se apliquen con aceptables estándares de desempeño en su quehacer diario. Recordemos que el desempeño es una función multiplicativa que expresamos en el gráfico 4:



La interpretación de esta función supone aceptar, en primer lugar, que existe una relación directa entre desempeño, por un lado, y la capacidad y motivación, por otro; pero además, es preciso entender que si uno de estos dos factores toma valor nulo (ausencia total de capacidad o de motivación) el desempeño también será nulo, o sea, despreciable. Finalmente, también de su análisis se puede llegar a la conclusión de que la maximización del factor presente en menor medida dará lugar a un incremento mayor del desempeño que la maximización del factor presente en mayor medida.

Si lleváramos esta función al ámbito de los puestos de trabajo tal y como hicieron HENEMAN, SCHWAB, FOSSUM y DYER (GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN y CARDY, 1995: 201) comprenderíamos que la motivación y la capacidad dependen del acoplamiento existente entre la persona y el puesto de trabajo. Todo ello se explicita en el gráfico 5:



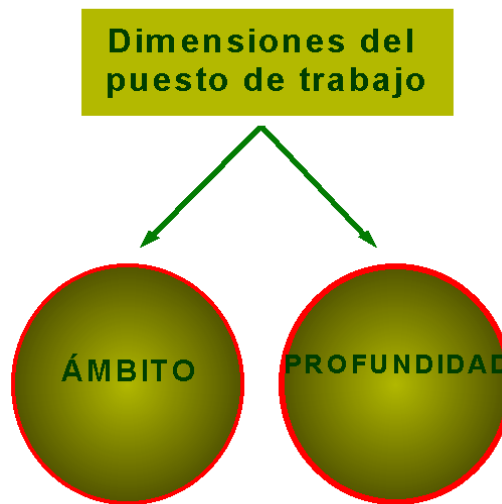
En consecuencia, podemos afirmar que cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y, además, sus intereses, deseos, estilo de vida, etc. son compatibles con las características del mismo, las expectativas de desempeño son óptimas. RUL-LAN (1992: 141) nos ilustra magníficamente sobre este aspecto cuando señala que...

"el buen funcionamiento de una empresa, no depende tanto de que todos tengan asignadas claramente sus funciones, sino, más bien, de las actitudes de los trabajadores ante el trabajo. (...). Al SABER y PODER trabajar hay que añadir el QUERER trabajar, y esto no depende de un buen análisis de tareas, sino de la motivación de los que ocupan estos puestos de trabajo"

La visión ofrecida anteriormente del puesto de trabajo desde su vertiente de proceso se complementa perfectamente con la ofrecida por la teoría de la comunicación según la cual el puesto de trabajo se puede describir a partir de la circulación de información que lleva aparejada (GOSSE, 1992: 72):

- el titular recibe una instrucción concreta u objetivo a lograr (relacionada con las tareas y obligaciones a desarrollar) y los medios materiales necesarios;
- él ejerce su responsabilidad de titular y prepara una respuesta a partir de sus recursos personales (formación, competencias, habilidades, etc.);
- finalmente, él transmite una respuesta en forma de realización del objetivo.

Finalmente, señalemos que el contenido de cualquier puesto de trabajo puede ser caracterizado a partir de dos dimensiones principales: ámbito y profundidad, tal y como queda reflejado en el gráfico 6.



- El ámbito se refiere al número y variedad de tareas y obligaciones desempeñadas, según la posición ocupada.
- La profundidad del puesto hace alusión al grado de libertad del titular para planificar y organizar su propio puesto de trabajo, para establecer su propio ritmo de trabajo y para decidir qué movimientos realizar y qué comunicaciones establecer; en definitiva se refiere al grado de discrecionalidad del afectado a la hora de realizar su labor.

Conceptualización del análisis de puestos de trabajo.

De acuerdo con lo anteriormente comentado, el análisis de puestos puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y

mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. Seguidamente son presentadas varias definiciones:

PEÑA BAZTAN (1990: 252) lo define como *"la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. (...) Dada la importancia, pues, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis."*

DESSLER (1994: 77) define el análisis de puestos de trabajo como el *"procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo"*

CARREL, ELBERT y HATFIELD (1995: 172) señalan que es el *"proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto"*

Similar resulta la definición ofrecida por DUCCESCHI (PUCHOL, 1993: 76): *"proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve"*.

PERETTI (1987: 78), en este sentido, afirma que este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes (materiales, organizacionales, ambientales) del mismo.

El análisis de puestos de trabajo también se puede definir desde la óptica del proceso input-output, tal como lo explicita el modelo siguiente

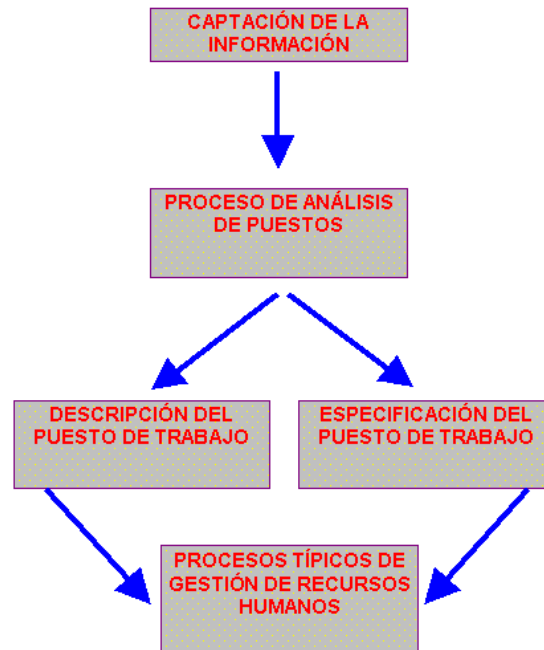
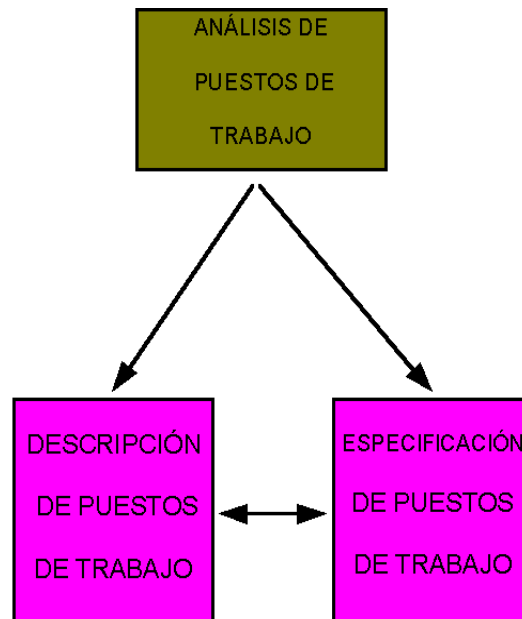


Gráfico 7. Fuente: Elaboración propia

Descripción y especificación de puestos de trabajo.

Mediante el análisis de puestos de trabajo se obtienen, como puede apreciarse en el gráfico 8, dos productos principales: la descripción y especificación de los puestos de trabajo. Conceptos, estos dos, fundamentales a retener:



- A) la **descripción** pone de relieve "qué se hace", "cómo se hace" y "por qué se hace". En definitiva, define el trabajo en términos de contenido y alcance. Supone elaborar un listado con las responsabilidades que conlleva el puesto de trabajo, las relaciones jerárquicas que le condicionan, las condiciones de trabajo, las responsabilidades de supervisión, etc. Es un producto del análisis de puestos de trabajo. En consecuencia, implica agrupar datos referidos todos ellos al puesto de trabajo. Para llevar a cabo esta tarea pueden ser consideradas diversas categorías. El gráfico 9 explicita una posible división.

- 1) Identificación del puesto de trabajo
- 2) Sumario o misión del puesto de trabajo
- 3) Relaciones
- 4) Responsabilidades y obligaciones
- 5) Autoridad
- 6) Estándares de desempeño
- 7) Condiciones de trabajo

Gráfico 9. Fuente: Elaboración propia.

Identificación del puesto de trabajo

La propia denominación del puesto es, sin duda, un componente siempre presente en la identificación del puesto. Es la primera forma de identificación, la más socorrida y, con frecuencia, la única. Su importancia se deriva de tres cuestiones (SHERMAN, BOHLANDER y SNELL, 1996: 134):

- genera ciertas tensiones psicológicas, pues la denominación del puesto conlleva connotaciones de status dentro de la organización;
- si es posible, el título debería ofrecer alguna indicación de las principales obligaciones que el puesto conlleva; y
- también sería interesante que indicara el nivel jerárquico relativo ocupado por su ocupante.

Cada puesto de trabajo existente en la organización debería ser identificado con un código y, además, dicho código debería ser representativo de las características más relevantes del propio puesto. Uno de los datos que puede incluir el código es, por ejemplo, la clave del departamento, y el número de personas que lo componen. En esta identificación también pueden figurar datos que son conocidos a priori, tales como la fecha del análisis (es de utilidad para posteriores análisis de puestos de trabajos, ya que se observa lo actualizado o desfasado del análisis); datos de la persona que realizó el análisis (sirve para contrastar la calidad del analista a medio plazo); la localización respecto al organigrama (incluye el departamento, división, turno...); la jerarquía o lugar dentro de la escala de autoridad en que se halla el puesto de trabajo; nombre del supervisor o persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto. La identificación del puesto de trabajo, además, puede hacer referencia a la localización física o geográfica

del puesto, rango retributivo que le corresponde, tipo de relación contractual asignada, etc. (CARREL, ELBERT y HATFIELD, 1995: 191).

Respecto a la codificación, la práctica totalidad de los manuales americanos hacen alusión al **Diccionario de Títulos Ocupacionales (DOT)**. El DOT es un documento elaborado por el gobierno federal de Estados Unidos que recoge, clasifica y describe, mediante un particular estilo de codificación, unas 30.000 denominaciones distintas posibles de puestos de trabajo (DE CENZO y ROBBINS, 1996: 138). A cada puesto de trabajo le son asignados nueve dígitos, los cuales pueden ser agrupados en tres categorías de tres (BERNARDIN y RUSSELL, 1993: 121):

- Los tres primeros están referidos a la naturaleza de la actividad: sector, ocupación y puesto.
- Los tres segundos códigos están relacionados con la dificultad de la actividad del puesto respecto a tres cuestiones consideradas principales: datos, personas y cosas. Veamos esta cuestión en el gráfico 10:

NIVELES DE DIFICULTAD DE LAS FUNCIONES DEL TRABAJADOR		
DATOS (4º DIG)	PERSONAS (5º DIG)	COSAS (6º DIG)
0 Sintetizar	0 Orientar	0 Armar
1 Coordinar	1 Negociar	1 Trabajar con precisión
2 Analizar	2 Instruir	2 Manejar-controlar
3 Compilar	3 Supervisar	3 Conducir-manejar
4 Calcular	4 Entretener	4 Manipular
5 Copiar	5 Persuadir	5 Atender
6 Comparar	6 Hablar-señalizar	6 Alimentar-extraer
	7 Servir	7 Manejar
	8 Recibir instrucciones-ayudar	

Gráfico 10. Adaptado de DE CENZO y ROBBINS (1996: 121)

- Finalmente, los tres dígitos que faltan se usan para diferenciar alfabéticamente los puestos de trabajo que comparten los seis primeros dígitos. Obviamente estos sólo resultan de utilidad para organizaciones que posean puestos de trabajos similares. Cuando éste no es el caso, al puesto de trabajo en cuestión se le asignan los dígitos 010.

El DOT ha contribuido considerablemente a un mayor grado de uniformidad en las descripciones y títulos de puestos de trabajo analizados por empleadores de diversos sectores y regiones del territorio federal. Igualmente esta uniformidad ha facilitado el movimiento de trabajadores desde áreas geográficas en las que predominaba el desempleo a otras en las que las oportunidades eran mayores. Y es que se facilita el tratamiento estadístico de la información relacionada con los diversos puestos de trabajo (SHERMAN, BOHLANDER y SNELL, 1996: 130).

Sumario o misión del puesto de trabajo

El sumario o la misión del puesto de trabajo se presenta como un pequeño párrafo (no más de cinco líneas) en el cual se describe la esencia del puesto; es por ello que enfatiza la función o funciones más comunes, el output principal a que da lugar y el objetivo del puesto. En definitiva, permite clarificar la razón de ser del puesto de trabajo dentro de la organización (BESSEYRE Des HORTS, 1990: 45).

Relaciones

En este apartado se detallan las relaciones que, por el mero hecho de ocupar un puesto de trabajo, el titular ha de mantener. Estas relaciones pueden estar referidas a actores internos (compañeros directos, superiores, empleados de otras unidades, subordinados, etc.) como a actores externos (proveedores, suministradores, clientes, entidades financieras, instituciones sociales, etc.).

Responsabilidades y obligaciones

Normalmente este ítem es presentado bajo forma de listado en el cual se enumeran las principales obligaciones que entraña el puesto de trabajo en cuestión. También es frecuente que, tras cada obligación, aparezca un porcentaje que hace referencia a la cantidad de tiempo relativa que es invertida en el desempeño de cada una de éstas.

Este ítem constituye el corazón de la descripción del puesto de trabajo. Su intención es la de ofrecer al titular del puesto un completo y preciso conocimiento del contenido de su trabajo (CARRELL, ELBERT y HATFIELD, 1995: 193).

Autoridad

En este apartado se hace alusión a los límites que pueden ser fijados respecto al poder en el proceso de toma de decisiones del que gozará el ocupante del puesto, incluyendo las responsabilidades de supervisión y las limitaciones presupuestarias que habrá de respetar (DESSLER, 1994: 96).

Estándares de desempeño

Algunos autores también entienden y por ello sostienen que el análisis de puestos de trabajo permite el establecimiento de los niveles de desempeño aceptables o estándares de desempeño. Este sub-producto tiene dos propósitos fundamentales: ofrecer a los empleados pautas objetivas susceptibles de ser usadas para su retroalimentación y dotar a los supervisores y directivos de un instrumento imparcial para la medición o valoración del desempeño de sus subordinados (WERTHER y DAVIS, 1990: 75).

Condiciones de trabajo

Por último, es aconsejable presentar una relación de las principales características del ambiente físico en el que se ha de desenvolver el titular en el desempeño de su puesto de trabajo. Nos estamos refiriendo a las condiciones de luz, humedad, ruido, temperatura, ventilación, contaminación, carácter cerrado/abierto, etc.

B) la **especificación** determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo. Es otro producto del análisis de puestos de trabajo. Normalmente estas características son agrupadas en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes, que los anglosajones representan con las siglas SKAs (**S**kills, **K**nowledge and **A**bility). Definémoslas apoyándonos en NOE, HELLENBECK, GERHART y WRIGHT (1994: 207):

- La habilidad se refiere al grado de pericia mostrado en el desempeño de una tarea.
- El conocimiento se puede entender como el bagaje de información, ya sea de carácter teórico o empírico, que una persona ha de procesar para desempeñarse con eficacia en el puesto de trabajo.
- La aptitud está referida a los atributos permanentes o perdurables que el individuo posee y que son factores determinantes en la calidad del desempeño logrado o, en otras palabras, explican las diferencias individuales existentes en materia de desempeño.

Añadir, para matizar este pequeño inciso, que las habilidades, conocimientos y aptitudes de los individuos no son directamente observables; sólo pueden ser percibidas cuando los empleados desarrollan sus tareas, obligaciones y responsabilidades

Una primera aproximación a esta figura de la especificación de los puestos de trabajo la podemos apreciar en el gráfico 11.

	INDISPENSABLE	ESENCIAL	DESEADA
CARACTERISTICAS FISICAS			X
EXPERIENCIA	X		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		X	
MOTIVACION	X		
RASGOS DE PERSONALIDAD		X	

Gráfico 11. Fuente: Elaboración propia.

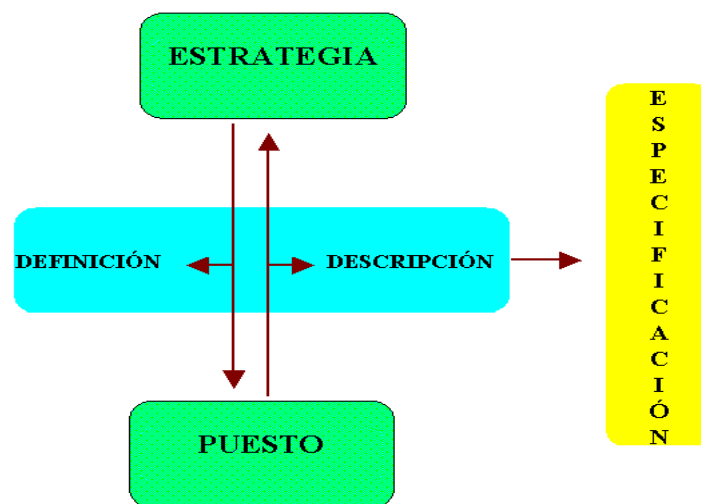
Esta grilla es similar a la utilizada por Coca-Cola USA, con la salvedad de que los criterios usados por ésta son siete de los principales factores de desempeño asociados al puesto de trabajo: planificación-organización, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, capacidad para la gestión presupuestaria y conocimiento técnico (BESSEYRE Des HORTS, 1990: 47).

El diseño de puestos de trabajo. Diversas aproximaciones

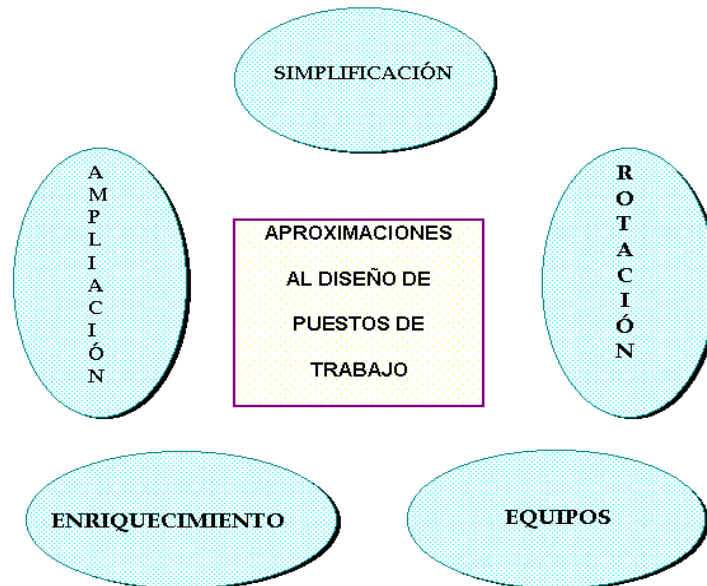
La descripción de puestos de trabajo permite establecer definiciones de los mismos, permitiendo precisar a cada persona cuales son sus actividades y rol dentro de la empresa. No obstante, estas descripciones no son invariables en el tiempo. Por el contrario, suelen sufrir alteraciones motivadas por una extensa lista de factores entre los que podemos incluir innovaciones tecnológicas, cambios en los procedimientos, desajustes coyunturales de plantilla, etc. En estas circunstancias se recurre al diseño del puesto de trabajo como solución que permite redefinir el contenido y las responsabilidades del puesto.

La diferencia entre descripción y definición o diseño de puestos de trabajo reside en el carácter: descriptivo de la primera y normativo de la segunda (BESSEYRE des HORTS, 1990: 44).

ELORDUY MOTA (1993: 114,115) expone esta diferencia principal dentro del marco de las relaciones existentes entre estrategia, puesto y perfil profesional del titular. El planteamiento de este autor parte de la consideración del tándem descripción-definición como un proceso de idéntica dirección, pero sentidos opuestos. Así la definición del puesto sería un proceso vertical descendente que tiene su marco de referencia en el plan estratégico adoptado que los superiores jerárquicos pretenden implantar; y la descripción del puesto sería un proceso vertical ascendente por el cual los superiores obtienen información sobre la ubicación, obligaciones y demás circunstancias actualmente presentes en el puesto. De la conjunción de ambos procesos surge la especificación del mismo. Veamos una ilustración sobre lo comentado en el gráfico 12:

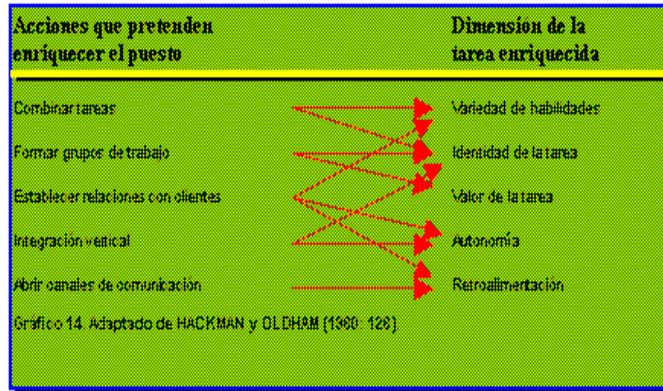


GOMEZ-MEJIA, BALKIN y CARDY (1995: 94) entienden la definición o diseño del puesto de trabajo como *"un proceso de organización del trabajo que afecta a las tareas que son contempladas en un puesto de trabajo específico"*. La ausencia de definición y conocimiento de los requerimientos de un puesto de trabajo puede conducir a la interferencia entre ellos y al abandono de responsabilidades, lo cual provoca serias disfuncionalidades para la organización. Para solucionar esta problemática es necesario recurrir al diseño de puestos de trabajo. Esta tarea puede ser contemplada bajo cinco aproximaciones, como se aprecia en el gráfico 13.



- Simplificación del trabajo. Tendencia a la racionalización del trabajo, haciendo uso de la descomposición del mismo hasta llegar a las tareas más pequeñas posibles, las cuales repetirán los trabajadores incansable e invariablemente en el ejercicio de su puesto de trabajo. Su gran inconveniente reside en la fatiga que provoca al titular del puesto esta excesiva especialización horizontal y vertical. Esta aproximación es propia de la Organización Científica del Trabajo.
- Ampliación del trabajo. Solución adoptada para reducir la fatiga antes mencionada. Consiste en ampliar las obligaciones que contempla el puesto de trabajo. Este proceso incide en la diversificación horizontal del puesto.
- Rotación del puesto de trabajo. Solución también adoptada con el mismo fin anterior. Consiste en proceder a realizar sustituciones entre trabajadores especializados horizontalmente. En este caso la diversificación horizontal es mediatizada con el factor tiempo.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo. Trata de hacer el trabajo más interesante e incrementar la motivación del titular. Para ello recurre a la diversificación tanto horizontal (Ampliación del puesto de trabajo) como vertical.

Esta aproximación ofrece a los empleados más oportunidades de autonomía y retroalimentación, a la vez que les otorga mayores responsabilidades en los procesos de toma de decisión. En el gráfico 14, que aparece bajo estas líneas, se puede apreciar las distintas acciones conducentes al enriquecimiento del puesto de trabajo.

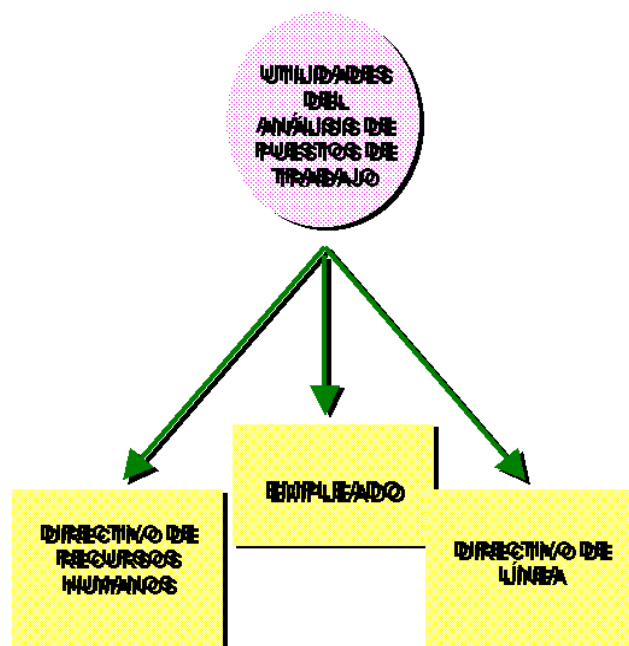


- **Diseño del trabajo basado en equipos.** Esta aproximación cambia radicalmente el elemento de referencia en la labor de dividir el trabajo, al sustituir el puesto de trabajo desempeñado individualmente por el flujo de trabajo que ha de realizar un equipo. Este equipo será el que se responsabilice de distribuir las tareas entre sus miembros.

Importancia del análisis de puestos de trabajo

En este apartado se intenta razonar por qué es necesario que las organizaciones analicen sus puestos de trabajo. Frecuentemente se alude a la conveniencia de que el departamento de recursos humanos posea un amplio bagaje de información relativa a los diferentes puestos de trabajo que les permita la ejecución de los procesos típicos de la función. Pero es importante que este bagaje, a partir de su análisis y posterior uso, permita incrementar la efectividad de las decisiones referentes a los procesos de gestión de recursos humanos, con miras naturalmente al incremento de la eficiencia global, porque los diferentes puestos se encuentran en relación directa con la productividad de cada organización. Si los puestos se diseñan bien y se desempeñan de forma adecuada, la organización se encuentra en vías de lograr sus objetivos (WERTHER y DAVIS, 1990: 66).

Sin embargo, esta utilidad no sólo está orientada al responsable de recursos humanos, sino que también beneficia a los responsables de las unidades de línea y a los propios empleados, como tendremos ocasión de comprobar unas líneas más abajo y de visionar en el gráfico 15.



Contribución para con el responsable de recursos humanos

Cuando se acometa el proceso de análisis de puestos de trabajo deberá tomarse conciencia de su contribución al desarrollo de otros procesos

típicos de gestión de recursos humanos. Así, el análisis de puestos de trabajo.

1. Facilita el proceso de reclutamiento y selección del personal. El análisis de puestos y en concreto la especificación del mismo permite elaborar su perfil y conocer cuáles son las características de las personas idóneas para su desempeño, orientando sobre el lugar al que deberá acudir para su reclutamiento así como establecer hipótesis sobre cuales deben ser las cualificaciones poseídas por los futuros titulares de los puestos y seleccionar los métodos adecuados para su selección.
2. Propicia la transparencia en el proceso de contratación. Entendido éste como un proceso de elección bilateral entre la organización y el individuo, resulta importante poder suministrar a las personas información no sólo sobre las exigencias y obligaciones del puesto sino también sobre las satisfacciones susceptibles de obtenerse a través de su desempeño. Puede ser por tanto una información relevante para la decisión de los candidatos en cuanto a su pertenencia o no a la organización.
3. Orienta el proceso de formación del personal. Tanto la descripción como especificación permite la preparación de programas de formación del personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos de trabajo que ocupan. Particular importancia reviste la formación de acogida, o sea, la ofrecida en los primeros momentos de la relación laboral, la cual va encaminada a conseguir que el individuo actúe de forma eficaz y eficiente en el desempeño del puesto adjudicado, así como prepararle para las transformaciones que ésta vaya a sufrir en un futuro próximo (PUCHOL, 1993: 77).
4. Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos: promociones y demás movimientos de personal. La planificación de carreras requiere de información relativa a las exigencias y naturaleza que cada puesto plantea. Las promociones y los desplazamientos constituyen, en ocasiones, fuentes potenciales de conflicto como consecuencia de haber asignado individuos a puestos sin tener en consideración las características de ambos. El análisis de puestos contribuye a que se realice una correcta afectación de los recursos humanos, impidiendo que se cumpla el tan temido principio de Peters: "la persona asciende hasta que llega al nivel máximo de su incompetencia".
5. También es considerado un soporte fundamental en el proceso de valoración de puestos y la armonización salarial. Las respectivas exigencias de los puestos y la ponderación de sus contribuciones

permiten establecer una jerarquía de las retribuciones, de forma que puestos similares tengan también similares retribuciones.

1. 6.- Igualmente, constituye un instrumento de inestimable ayuda para la evaluación del desempeño. Mediante el análisis de puestos de trabajo la organización puede identificar los comportamientos y resultados que distinguen aquellos individuos que obtienen excelentes desempeños de aquellos otros que no lo consiguen. Téngase en cuenta que la evaluación del desempeño no es más que valorar la eficiencia y eficacia con la que se desempeñan los puestos de trabajo.
6. Rediseñar el trabajo. Como hemos visto anteriormente, el proceso de análisis de puesto de trabajo y el de diseño de los mismos está íntimamente relacionado. En ocasiones habrá que proceder al rediseño para eliminar las disfuncionalidades que se hayan detectado en la descripción de éstos.
7. Permite la localización de fuentes potenciales de accidentes y enfermedades profesionales. El conocimiento de las condiciones en las que se realiza el trabajo y el "cómo" se ejecuta ponen de relieve aspectos que son susceptibles de provocar accidentes y enfermedades profesionales, con las consiguientes repercusiones para la organización.
8. El análisis de puestos de trabajo, mejor dicho, la descripción del puesto de trabajo juega un rol importante en el outplacement. Efectivamente, como señalan CARREL, ELBERT y HATFIELD (1995: 189), los responsables de recursos humanos pueden hacer uso de esta figura para ofrecerle a los empleados afectados por una descontratación, ya sea temporal o definitiva, un resumen que ofrezca información detallada sobre la labor realizada en la empresa para facilitarles así el establecimiento de una nueva relación laboral en otra organización.
9. El análisis de puestos de trabajo incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos cuales son, entre otros y principalmente, motivación y satisfacción.

El análisis de los puestos de trabajo es por tanto un instrumento de gestión de los recursos humanos que se convierte, al menos, en una condición necesaria para el correcto desarrollo de los otros procesos.

Contribución para con el responsable de línea

Pero no sólo resulta importante este proceso para el departamento de recursos humanos; sino que también los directivos de línea se ven implicados en él. Señalemos que la dirección de recursos humanos es entendida a partir de su carácter compartido (responsabilidad de la línea y función del staff de personal). Las razones por las que los directivos de línea se interesan por el análisis de puestos de trabajo son las siguientes: primero, necesitan de esta información para comprender el flujo de trabajo que tiene lugar en su unidad y poder tomar decisiones que permitan incrementar su excelencia, la mayoría de ellas encaminadas a equilibrar la carga de trabajo entre sus subordinados; segundo, para poder intervenir con conocimiento de causa en el proceso de selección, de lo contrario su intervención estará cargada de juicios de valor o se limitará a delegarla en la unidad de recursos humanos; y tercero para poder realizar una objetiva evaluación de sus subordinados y, lo que es más importante, ofrecerles una retroalimentación útil y objetiva sobre su desempeño (NOE, HOLLENBECK, GERHART y WRIGHT, 1994: 206).

Además, el análisis de los puestos de trabajo ayuda a los directivos de línea a lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos que, en la mayoría de los casos, originan conflictos desagradables en el seno de la organización. La eliminación de la superposición de poderes juega un papel fundamental en la clarificación de la cadena de autoridad.

También el análisis de los puestos de trabajo permite que los directivos de línea logren alcanzar con mayor facilidad aquella tan repetida máxima que reza: "the right man in the right place". Por tanto, son previsibles incrementos de productividad al asignar con criterios de eficacia las personas a los distintos puestos de trabajo.

Finalmente, señalar que este proceso también posibilita la descentralización del control, pues los objetivos y funciones de los puestos de trabajo son conocidos por los miembros de la organización, liberando así al cuadro directivo de una pesada tarea que le resta tiempo y energías a sus otras obligaciones.

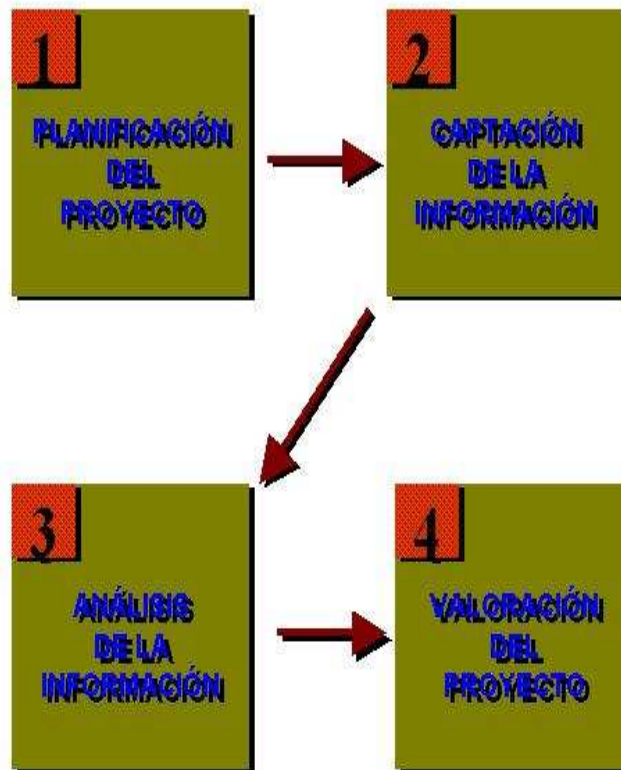
Contribución para con el empleado

CHRUDEN y SHERMAN (1963: 99) señalan las siguientes ventajas que para los empleados de una organización ofrece el análisis de puestos de trabajo:

1. Permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.
2. Los datos obtenidos pueden ser utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los empleados, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre éstos.
3. La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como una guía o referencia para el autodesarrollo.

El proceso de analizar los puestos de trabajo

Gráficamente, el proceso que nos ocupa puede ser representado como aparece en el gráfico 16.



En el desarrollo del proceso de análisis de puestos se identifican una serie de pasos a seguir que pueden ser agrupados en cuatro fases o etapas. En la fase primera (4.1.) además de asignar la responsabilidad del proceso, se determinará el ámbito o extensión del análisis, especificando sus propósitos y los puestos que serán seleccionados para tal efecto. Se trata de una fase eminentemente preparatoria y comunicativa. En la segunda etapa (4.2.) se decidirá qué método/s se utilizará/n: qué tipo de datos se necesitarán, qué fuentes de información están disponibles y qué procedimiento deberá ser utilizado para obtener la información. La tercera etapa (4.3.) se centra en el análisis de los datos, para lo cual se utilizan las técnicas apropiadas asegurándose de la validez de la información obtenida. En la cuarta y última fase (4.4.), el analista realiza una valoración de la información obtenida de los puestos analizados y del método utilizado.

LUCAS ORTUETA (1987: 46) aconseja la tenencia de un documento (hoja de análisis) para cada puesto de trabajo a la hora de acometer este

proceso. En esta hoja de análisis se incluirán tres apartados fundamentales: la identificación del puesto de trabajo, la descripción y la especificación del mismo.

Planificación del proyecto: objetivos, responsabilidad y ámbito del análisis.

Con relación a la primera de las fases, para determinar el ámbito del análisis de puestos en una organización es necesario resolver varios problemas. El primero, concretar qué se espera o desea lograr con el análisis de puestos; en segundo lugar, asignar la responsabilidad del proceso; y, finalmente, identificar los puestos que serán incluidos en el programa de análisis. En estas tres decisiones estarán implicados los altos directivos de la organización así como los responsables del área de personal.

Sobre los posibles usos o contribuciones del análisis de puestos ya se hizo referencia en el apartado anterior; no obstante, las orientaciones más normales están dirigidas hacia: procedimientos de selección, adiestramiento de los empleados, desarrollo de instrumentos de valoración y establecimiento de sistemas de remuneración. La organización deberá decidir qué persigue, cuál es el propósito de este proceso. CHIAVENATO (1988: 296) elabora una extensa lista sobre los objetivos que pueden desencadenar un proceso de análisis de puestos de trabajo. Veámosla:

1. Suministrar información para desencadenar el proceso de reclutamiento: selección de las fuentes de reclutamiento, elaboración de los perfiles deseados, etc.
2. Ofrecer criterios para la elección de las pruebas de selección que les serán aplicadas a los candidatos presentados.
3. Guiar la política de formación que establezca la empresa para los distintos puestos de trabajo; pues la definición de las habilidades, conocimientos y aptitudes idóneas para la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo permite la elaboración de programas formativos que, sin duda, corregirán las posibles discrepancias existentes entre el perfil del empleado y el asignado al puesto analizado.
4. Facilitar el proceso de valoración de puestos de trabajo para lograr una estructura retributiva acorde con la jerarquía de puestos existente en la organización. Ello es posible a través del suministro de información básica referida a los puestos de trabajo previamente analizados, información que posibilitará las comparaciones o estimaciones que este proceso demanda.

5. Estimular la motivación de los individuos. JIMÉNEZ VIVAS (1997: 57) sentencia de forma categórica y en sintonía con nuestro pensar que "cualquier impulso motivacional será más efectivo y duradero si se centra en los propios componentes del puesto de trabajo y no en el entorno laboral".
6. Definición de líneas de autoridad y responsabilidad en la estructura organizativa. Ambos componentes está presente en todo proceso de este tipo: se trata de concretar las obligaciones de cada titular en el ejercicio de su puesto en las relaciones con otros agentes vinculados a su unidad y en lo referente al desempeño en sí de su labor.
7. Ofrecer criterios de actuación para los supervisores y responsables jerárquicos de los individuos en materia de evaluación del desempeño, promoción, etc. Téngase presente que el análisis de puestos nos detalla las obligaciones, deberes y responsabilidades que conllevan los mismos.
8. Evitar, en la medida de lo posible, las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo motivados por una defectuosa definición o ejecución de los puestos de trabajo. El conocimiento de las condiciones bajo las cuales los individuos desarrollarán su labor facilita la toma de decisiones tendente a la previsión de riesgos y evitación de enfermedades profesionales.

El proceso de analizar los puestos de trabajo.

Otra actividad incluida en esta fase es la de designar a el/los responsable/s de este proceso. Estos deberán poseer un cierto perfil que les capacite para esta labor. Así, son aconsejables ciertos valores:

- Calidad: derivada de su formación y experiencia profesional;
- Concentración: tener siempre presente el propósito del proceso;
- Familiaridad: mediante un acercamiento previo a la unidad o departamento donde está enclavado el puesto, para una mayor comprensión de los datos que le sean ofrecidos;
- Humildad y Consideración con el ocupante del puesto de trabajo; no mostrar superioridad respecto al titular del puesto, sino tratar de obtener su comprensión al explicarle el propósito perseguido. La empatía, esfuerzo por ponerse en el lugar psicológico del ocupante del puesto, es vital para un desarrollo exitoso del proyecto.

La responsabilidad de este proceso puede recaer sobre:

El propio titular del puesto;

Una comisión **ad hoc**;

Un especialista interno o

Un consultor exterior.

Cada una de estas alternativas responde a una filosofía o cultura distinta, tal como se puede ver en la siguiente figura o gráfico 17.

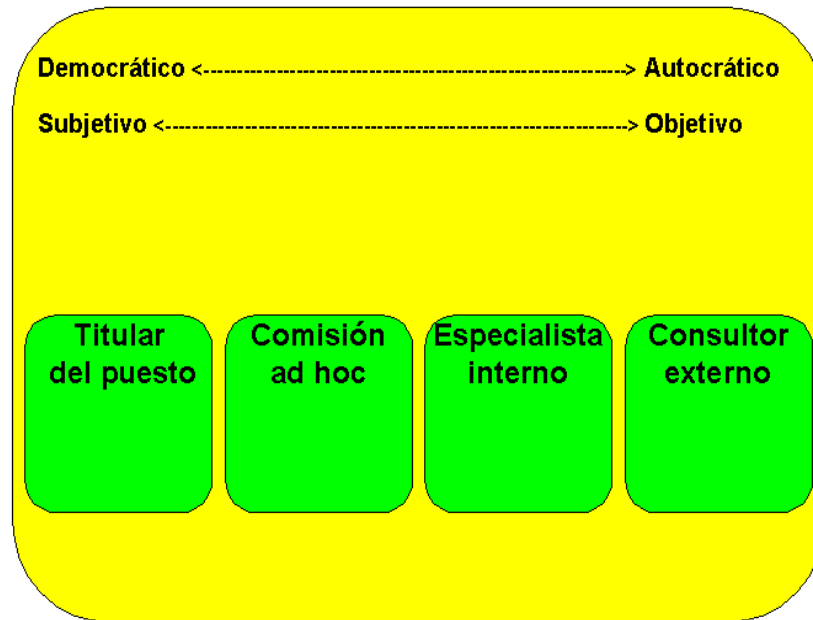


Gráfico 17. Adaptado de BESSEYRE DES HORTS (1990: 43).

Respecto a la última cuestión relativa a esta primera fase (el ámbito del análisis) conviene señalar que cuando se realiza un análisis de puestos de trabajo existen dos alternativas: que éste tenga un carácter global por centros de producción o que tenga un carácter parcial. En el primero de los casos el análisis se extenderá a la totalidad de puestos existentes en dicho centro. En el segundo caso sólo abarcará un determinado número de ellos.

El proceso de analizar los puestos de trabajo.

Para determinar los puestos de trabajo que deben ser incluidos en la valoración, se puede recurrir a tres factores: la diversidad, distribución y puestos de especial interés para la organización.

- La diversidad hace referencia al rango de puestos a analizar: un único puesto (operador informático de control), puestos en una ocupación (operadores informáticos) o puestos en varias ocupaciones (personal del departamento de producción).
- La distribución se refiere al lugar geográfico de los puestos a analizar: en un departamento, en una unidad de negocio, en la corporación.
- Recurrir a aquellos puestos que son de especial interés y significativos de los propósitos perseguidos.

Una vez seleccionados los puestos de trabajo a analizar es conveniente proceder a inventariarlos y codificarlos.

En la primera labor se trata de determinar cuántos puestos de trabajos van a ser analizados. El inventario no describe el puesto; únicamente precisa cuántos puestos similares hay, cuántos trabajadores realizan esas labores y cuál es la denominación que el puesto recibe dentro de su unidad orgánica (BARRANCO, 1993: 259).

Captación de la información

Para determinar el método de análisis a utilizar, el analista debe decidir antes qué tipo de datos debe recoger, (4.2.1) de qué fuentes de información dispone (4.2.2) y cuáles van a ser los procedimientos de recogida a utilizar (4.2.3).

Información a recopilar.

Según McCORMICK (DESSLER, 1994: 106), el tipo de información a obtener puede estar orientada hacia diversos campos: actividades del trabajo, descripción de comportamientos, equipamiento material, estándares de desempeño, contexto del puesto y habilidades requeridas.

En primer lugar, la información recogida normalmente está referida a las actividades propias del puesto de trabajo; esto es, a las tareas, obligaciones y ocupaciones que lo conforman.

Con relación a la descripción de los comportamientos, dos son las posibles alternativas: primera, la descripción de comportamientos orientados hacia las actividades que se desarrollan en el puesto y los logros que deben obtenerse en esas actividades (pintar, soldar, etc.); segunda, la descripción de actividades orientadas hacia el trabajador, por ejemplo comportamientos humanos a desarrollar (movimientos manuales), procesos mentales (cálculos, decisiones, etc.) o demandas al individuo (esfuerzo físico). La primera alternativa está orientada hacia lo que se obtiene en el puesto de trabajo, la segunda hacia los procesos que son utilizados para obtener los resultados.

También resulta de interés analizar el equipamiento usado para el ejercicio del puesto de trabajo, evaluar su idoneidad y disponibilidad y sus repercusiones en los estándares de desempeño obtenidos por el titular.

Respecto a los estándares de desempeño resulta interesante comentar que la evaluación de los outputs del puesto de trabajo ha de contemplar aspectos como la productividad, la calidad y el tiempo invertido para cada una de las tareas y obligaciones ejecutadas. Las causas de un deficiente desempeño pueden obedecer a dos razones: al titular del puesto o a los demás inputs que condicionan el puesto de trabajo.

Junto a estos aspectos del contenido de un puesto de trabajo, también puede recabarse información del entorno en el que se realiza, por ejemplo, de día o de noche, factores climáticos, ruido, en el interior o exterior de la organización, etc.

En último lugar, la información a obtener puede estar orientada hacia las habilidades que son necesarias para el desempeño del puesto de trabajo. Entre los atributos que se requieren en un puesto de trabajo se encuentran por ejemplo: capacidades físicas (fuerza o destreza manual), capacidades cognoscitivas (inteligencia, capacidad verbal) y factores ambientales (trabajo bajo presión, puesto aislado, etc.). Uno de los cuestionarios más utilizados para medir atributos humanos requeridos en un puesto es el elaborado por McCormick.

WRIGHT y WEXLEY (1985) agruparon los distintos grupos de datos que se pueden obtener del análisis de puestos de trabajo en función de dos variables principales: fuente de información y carácter, las cuales entrelazaron entre sí, dando lugar al gráfico 18:

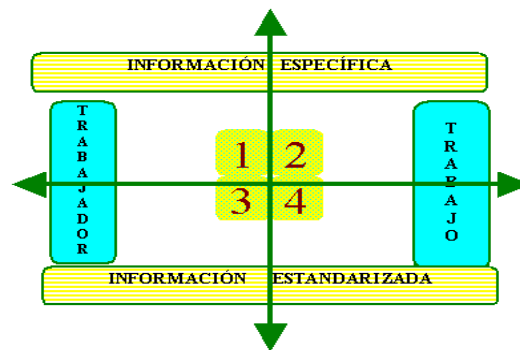


Gráfico 18. Adaptado de NOE y OTROS (1994: 209).

Como puede apreciarse, de la confluencia de ambas variables surgen cuatro tipos distintos de información a tratar:

1. Información específica relacionada con el trabajador. Este cuadrante lo ocupan los datos referidos a los conocimientos, competencias y aptitudes específicas que los trabajadores presentan en el desempeño de sus tareas, obligaciones y responsabilidades.
2. Información específica relacionada con el trabajo. En este caso, los datos están relacionados con las tareas y obligaciones específicas que el ejercicio del puesto de trabajo conlleva.
3. Información estandarizada relacionada con el trabajador. En esta ocasión, los datos están relacionados con aptitudes más generalizadas referidas no sólo a un puesto de trabajo, sino a una ocupación o familia de puestos de trabajo. Este tipo de datos permite la comparación entre trabajadores de distintos puestos, lo cual resulta extremadamente útil para diversas prácticas de recursos humanos, tales como planificación de recursos humanos (efectivos y carreras profesionales), gestión de las compensaciones y selección de personal.
4. Información estandarizada relacionada con el trabajo. En este último cuadrante figuran tareas genéricas que son realizadas por más de un puesto de trabajo como, por ejemplo: "tratar con proveedores", "supervisar el trabajo de otros empleados", "gestionar presupuestos", etc. Como en el caso anterior, se trata de una información valiosa para posteriores prácticas de recursos humanos (planificación de recursos humanos y gestión de las compensaciones principalmente), pues permite la comparación entre diversos puestos de trabajo.

Una última decisión que debe tomar el analista está referida al carácter de la información: cuantitativa versus cualitativa. Los datos cualitativos hacen referencia a descripciones narrativas de comportamientos, habilidades y características del puesto. La información cuantitativa son valores numéricos que indican la extensión en la que un determinado comportamiento, habilidad o característica están implicados en el desempeño del puesto. Una gran ventaja de la información cuantitativa es que permite al analista comparar diferentes puestos.

Fuentes de información

La fuente más importante de información en el análisis de puestos son los propios puestos; sin embargo también existen otras fuentes disponibles, tanto humanas como no, a las que es conveniente prestar atención y recurrir a ellas. Por ejemplo recurrir a análisis de puestos precedentes, pero debiendo adoptar precaución sobre los procedimientos que fueron utilizados (pudieron ser inadecuados) y sobre las descripciones existentes ya que pueden no corresponderse con las características actuales del puesto. También es posible recurrir a personas que directa o indirectamente están relacionadas con los puestos que se desean analizar.

Como normas de carácter general, el analista de puestos deberá:

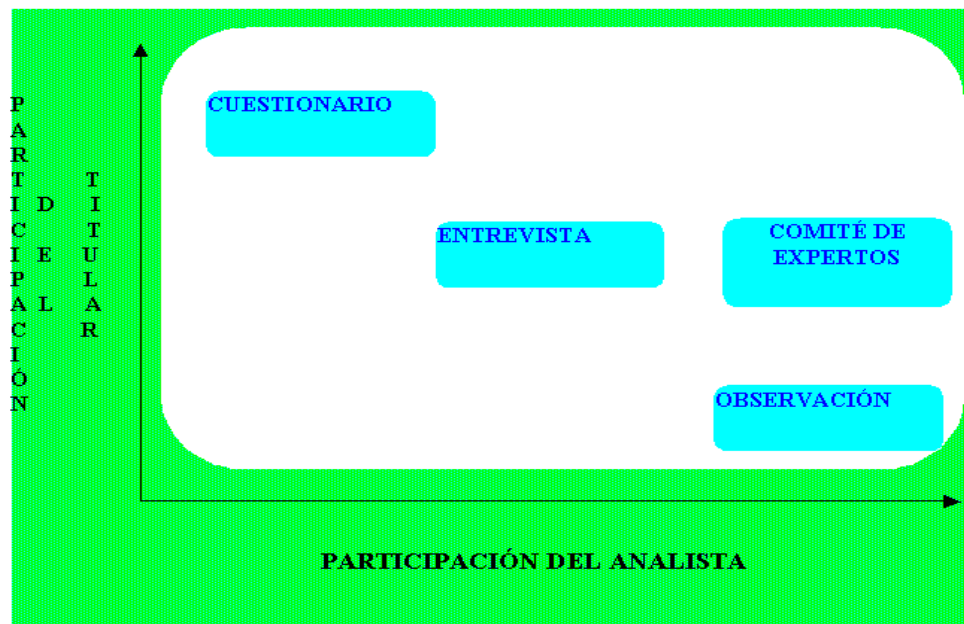
1. Recurrir a la fuente de información más reciente;
2. Usar, si es posible, distintas fuentes;
3. En el caso de recurrir a personas, tener la seguridad de que éstas son conocedoras de los puestos a analizar;
4. Recurrir a personas que sean representativas de aquellas que lo ocupan, por ejemplo entrevistando tanto a hombres como a mujeres.

Existen dos aproximaciones básicas para seleccionar a las personas que, en el proceso, van a desempeñar un rol de suministradores de información. Un método estaría basado en obtener información acerca de la formación de las personas, niveles de rendimiento, ocupación y con base en ello realizar la selección. Una segunda alternativa consistiría en acudir sólo a aquellos que han ocupado puestos de los que se va a analizar, seleccionando la información que parece más fiable. Un método utilizado para filtrar la información descansa en la comparación de las respuestas, desestimándose aquellas que presentan una alta desviación respecto a la media.

Procedimientos de recogida de la información

Los analistas deben de hacer frente a distintos problemas relacionados con la recogida y análisis de la información. Es necesario tener en consideración que si la recogida o el análisis de la información es incompleta o incorrecta, el proyecto de análisis de puestos fracasará. Cuatro son los métodos fundamentales para recoger la información: entrevistas, contratación de un comité de evaluadores, observación directa y cumplimentado de cuestionarios.

Estos distintos métodos de recopilar la información difieren entre sí en numerosas cuestiones. Una de ellas es el grado de participación que requieren del analista, por una parte, y del propio titular del puesto, por otra. Este reparto, llamémoslo así, de la participación entre ambos actores se aprecia en el gráfico 19:



Las entrevistas que se realizan para el análisis de puestos de trabajo la suelen mantener en primer lugar el analista con la persona que desempeña el puesto de trabajo. Posteriormente, con el objeto de limar exageraciones o detectar omisiones que no habían salido a la luz en la entrevista anterior, el analista se reúne con el supervisor o superior jerárquico de quien depende el puesto de trabajo. DESSLER (1994: 82,83) nos ofrece una guía, de indudable utilidad, a tener presente en el momento de aplicar este método para la recopilación de la información. Sus puntos principales aparecen en la guía que aparece en el siguiente recuadro.

Trabajar en colaboración con el supervisor y seleccionar los trabajadores idóneos para aplicar este método. Estos pueden ser los que conozcan mejor el puesto, los que presenten un mayor desempeño o los más objetivos y autocríticos.

Establecer el rapport lo más rápidamente posible. Ello puede lograrse utilizando desde el primer momento el nombre de la persona entrevistada, haciendo uso de un lenguaje fácil de comprender, exponiendo el propósito de la entrevista y comunicando las razones de la participación del entrevistado.

Disponer de y respetar la guía, previamente elaborada y estructurada, para la aplicación de la entrevista. Posibilitar también aportaciones del trabajador que no hayan sido consideradas en esta guía mediante la utilización de preguntas abiertas.

Cuando las obligaciones desempeñadas no presenten cierta regularidad, es conveniente solicitar al trabajador que las ordene atendiendo a los criterios de importancia y frecuencia de ocurrencia.

Una vez completada la entrevista, es conveniente revisar y verificar los datos obtenidos. En este apartado suele intervenir de manera principal el superior jerárquico del entrevistado.

Comité de evaluadores. Se aplica este método, con carácter excepcional, para aquellos puestos que se consideran vitales en la organización, bien porque su actividad sea trascendental para el desarrollo futuro de la organización o, bien porque sea desempeñado por un número elevado de personas WERTHER y DAVIS, 1990: 73). Consiste en la contratación ex profeso de un grupo de personas expertas en analizar puestos de trabajo para que recopilen la información pertinente respecto a ellos.

A este método se le considera el de mayor coste y mayor fiabilidad.

Observación directa. Consiste, tal como su propio nombre indica, en la visualización ininterrumpida del individuo en su puesto de trabajo durante cierto período de tiempo. RUL-LAN (1992: 127) entiende que este método presenta tres inconvenientes principales: uno estriba en la influencia que puede ejercer el observador en el individuo objeto de observación; el segundo reside en la probable no observación de aquellas actividades que presentan una frecuencia baja de aparición; y por último, que resulta imposible de aplicar en aquellos puestos de trabajo de contenido intelectual.

Es por ello que DESSLER (1994: 83) estima que existen puestos de trabajo idóneos para aplicar este sistema de recogida de información (los que presentan una actividad principalmente física y fácilmente observable) y otros para los que no resulta aconsejable este procedimiento (aquellos que requieren de una intensa actividad mental).

A este método se le considera el de menor coste y menor fiabilidad.

El cuestionario. Pueden ser usados como complemento de alguna de las técnicas anteriores o de forma exclusiva. En este último caso, son directamente rellenados por el empleado titular del puesto de trabajo analizado y, ocasionalmente, por alguna otra persona que mantenga cierta relación con dicho puesto.

Dos de las principales decisiones a tomar cuando este método es seleccionado son las referidas a cómo estructurar el cuestionario y qué preguntas introducir en el mismo. Estas decisiones se enmarcan dentro del proceso de aplicación de este método; que, de acuerdo con RUL-LAN (1992: 129-139) sintetizamos en el gráfico 21.

Elaboración, prueba y corrección del cuestionario.

Comunicación a los encuestados de los fines perseguidos.

Cumplimentación del cuestionario.

Revisión, por parte de los superiores jerárquicos, del mismo.

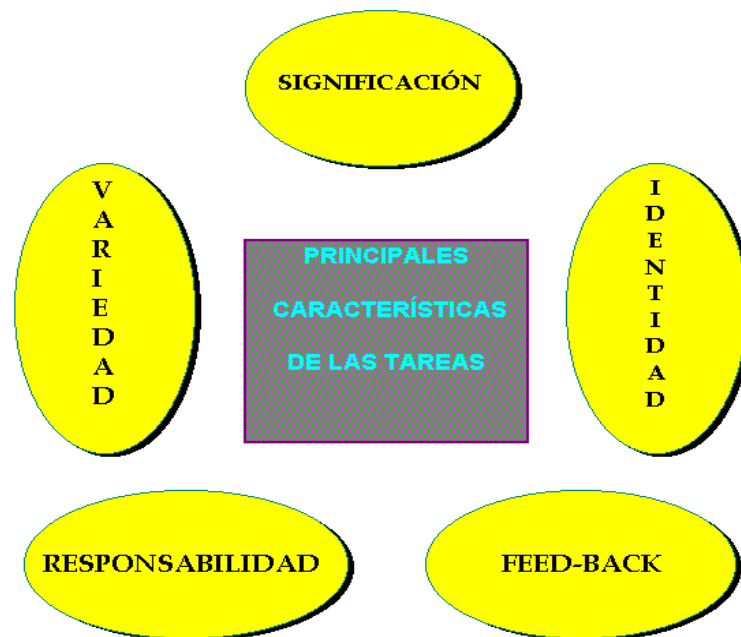
Análisis de la información.

Redacción del informe

Merece la pena destacar en este momento la proliferación de cuestionarios formales elaborados para la valoración de las características de las tareas que están presentes en el puesto de trabajo. Se pueden citar los siguientes:

NOTA: Para una comprensión detallada de estos cuestionarios véase PAQUIN, M. (1993): El trabajo. Su distribución en las organizaciones. Motivación y rendimiento, control y productividad. México: Trillas. Pág. 96-104.

- **Job Diagnostic Survey (JDS)** o Investigación Diagnóstico del Puesto (IDP) de HACKMAN Y OLDHAM. Trata de detectar los aspectos generadores de motivación presentes en un puesto de trabajo. Estos factores que mide el mencionado cuestionario son presentados en el gráfico 22:



.- **Variedad:** grado en que un puesto requiere una diversidad de actividades en las que se utilizan habilidades y capacidades distintas.

- **Identidad:** grado en que el puesto exige la terminación de un "todo", de una unidad completa y reconocible.

- **Significación:** grado en que un puesto tiene relevancia para otras personas o para la empresa.

- **Autonomía:** grado en que el puesto permite al empleado determinar las formas de su ejecución.

- **Feed-back:** grado en el que el empleado puede aprender de su propio trabajo y obtener información sobre cómo está realizando su ejecución.

- **Job Characteristic Inventory (JCI)** o Inventario de las Características del Puesto (ICP) de SIMS, SZILAGYI y KELLY.

- **Michigan Organizational Assesment Questionnaire (MOAQ)** o Cuestionario de Asesoramiento Organizacional Michigan (CAOM) de la Universidad de Michigan.
- **Job Rating Form (JRF)** o Forma de Calificación del Puesto (FCP).
- **On-the-job Observation Guide** o Guía de observación del trabajo, de la Universidad de Michigan.

Otros procedimientos de recogida. Otros procedimientos, menos frecuentes, también son llevados a la práctica. Tal es el caso de la utilización del diario, registro diario o, como también se lo conoce, parte de trabajo, y de las películas (ALBERT, MICHAUD y PIOTTE, 1991: 40-41). Ambos recogen (uno por escrito y otro mediante imágenes) la actividad del puesto y otras variables que rodean al mismo.

También puede ser desempeñado el puesto de trabajo por el propio analista como método de captar la información pertinente. En algunos casos esta es la única manera de conocer la complejidad y dificultad de un puesto (RULLAN, 1992: 129).

Finalmente, a modo de recapitulación, presentamos un cuadro comparativo en el que se resumen las ventajas e inconvenientes de los métodos analizados. Veámoslo en el gráfico 23:

METODO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> - fiabilidad de los resultados - fáciles de comparar - fácil de aplicar 	<ul style="list-style-type: none"> - subjetividad del entrevistado - impacto del entrevistador - tiempo excesivo
COMITE DE EVALUADORES	<ul style="list-style-type: none"> - fiabilidad - ideal para puestos vitales 	<ul style="list-style-type: none"> - coste excesivo

OBSERVACION	<ul style="list-style-type: none"> - observador exterior y objetivo - coste reducido 	<ul style="list-style-type: none"> - tiempo necesario - limitado a tareas cortas - reticencias del observado
CUESTIONARIO	<ul style="list-style-type: none"> - facilidad de uso - posibilidad de estandarizar los resultados - coste reducido y rapidez - mayor grado de reflexión 	<ul style="list-style-type: none"> - subjetividad de las respuestas - falta de control sobre las respuestas - difícil elaboración

El análisis de la información

La premisa básica que subyace en el análisis de puestos de trabajo consiste en las mayores posibilidades existentes de describir y especificar un puesto con precisión, si la información disponible sobre éste está disponible y es de calidad. Es por ello que seguidamente tratamos este aspecto.

La validez de la información

El primer aspecto importante, relacionado con la validez de la información, descansa en **la recogida**: la organización ha de estar preparada para el análisis. El analista debe asegurarse unos niveles mínimos de comprensión y compromiso respecto al proyecto de análisis de puestos de trabajo.. Para conseguirlo puede:

- a) Implicar a la alta dirección de la empresa de forma que ésta respalde el proyecto;
- b) coordinar todas las actividades con los responsables de personal;
- c) obtener la aprobación de los superiores jerárquicos de quienes dependen los puestos a analizar;

d) dar a conocer a las personas implicadas en la fase de recogida de información los objetivos y naturaleza del proyecto.

El segundo aspecto relevante está relacionado con la necesidad de conocer **las fuentes** más fiables y exactas. Es necesario garantizar que la información obtenida representa fielmente los puestos analizados. Una de las principales causas de sesgo en la información proviene de los procedimientos de muestreo usados. El sesgo en el muestreo puede ser debido fundamentalmente a tres factores: el tiempo, los empleados y la situación. El puesto puede sufrir variaciones en su contenido, en función de que éste se realice de día, de noche, en invierno o en verano, etc.; las características y experiencias de los empleados pueden influir en la información que se transmite; y por último, un mismo puesto sometido a situaciones distintas puede variar en su información (por ejemplo en dos áreas geográficas). En definitiva todos estos aspectos deberán ser tenidos en consideración a la hora de la recogida de información.

En tercer y último lugar debe procurarse una correcta **aplicación** del método seleccionado, para lo cual es necesario un correcto adiestramiento de las personas que adquieran esta responsabilidad.

Para el análisis de los datos se pueden utilizar las técnicas estadísticas que mejor se ajusten a la información obtenida. Es importante comparar los datos obtenidos a través de distintas fuentes con objeto de detectar las posibles contradicciones entre ellos.

Métodos de análisis.

Los métodos de análisis más simples son las **descripciones narrativas** de los puestos. Los datos recogidos de las distintas fuentes son transformados en descripciones escritas de las actividades de un puesto.

Otro método de análisis es el denominado **procedimiento ingenieril o mecánico**, centrado sobre todo en el análisis de los movimientos necesarios para la ejecución del puesto.

Los **procedimientos estructurados** de análisis usan estructuras definidas, como son los cuestionarios o conjuntos de rutinas mediante las cuales se obtiene información. Los **Procedimientos de análisis de puestos de dirección** son específicamente diseñados para analizar puestos directivos, los cuales suelen presentar una mayor complejidad en su conocimiento.

4.3.2.1.- Descripciones narrativas. Son las más simples y se basan en la recogida de información mediante entrevistas a los empleados o superiores y mediante la observación. El contenido de este procedimiento suele ser: nombre del puesto; número de identificación; nombre del departamento al que pertenece; nombre del analista; breve resumen del puesto; relación de las principales obligaciones; de las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para su desempeño; lista de maquinas, herramientas y equipamiento que se utiliza; y explicación de la relación del puesto con otros de la organización. El analista deberá hacer una descripción concreta y con un lenguaje simple. Evitará los términos técnicos (a menos que sean ampliamente utilizados en el puesto) y se hará un uso mínimo de adjetivos, gerundios y participios. Algunas normas a seguir son:

- usar tiempos en presente y activos (conduce, inspecciona,...);
- - hacer que cada frase refleje un objetivo logrado por la acción descrita;
- usar palabras que proporcionen información;
- usar palabras que tengan un solo significado y que describa como se realiza y ejecuta el puesto.

El uso del procedimiento narrativo es limitado, ya que proporciona información muy general y poco aplicable para aspectos como valoración del rendimiento o elaboración de programas de formación y adiestramiento.

Procedimientos mecánicos. Examinan los movimientos del cuerpo y/o las fases que se siguen para realizar una determinada tarea. El analista obtiene datos observando a los empleados en su puesto. Posteriormente elabora un esquema de las operaciones para mostrar las acciones que se realizan durante la tarea. Para la elaboración del esquema utiliza símbolos que representan acciones específicas y la secuencia en las que se producen. Mediante la combinación de los símbolos y frases breves se obtiene la descripción del puesto.

Para la descripción de los movimientos el analista suele también hacer uso de una lista en la que se incluyen términos como busca, selecciona, aprieta, coge, inspecciona, une, separa, etc.

La aproximación mecánica o ingenieril proporciona una información detallada de los puestos, centrándose sobre las actividades y los movimientos básicos, siendo relativamente objetivos. Sin embargo no proporcionan información sobre el contexto en el que se realizan las

actividades y facilita poca información directa sobre las capacidades que son necesarias.

Procedimientos estructurados. Son varios los procedimientos que se pueden admitir dentro de este apartado. Seguidamente se expondrán los más representativos, proporcionando cada uno diferentes perspectivas y puntos de vista de los puestos.

Técnica de los incidentes críticos (CIT). Este procedimiento fue desarrollado por J.C. Flanagan (ARMSTRONG, 1996: 222,223) y se compone de las siguientes fases:

1. Un grupo de expertos, tras una breve explicación de la naturaleza de la técnica y del propósito perseguido, proporciona ejemplos escritos de comportamientos eficientes e ineficientes en el puesto. Estos ejemplos describen un determinado incidente en el que habrá de detallarse: cuáles eran las circunstancias, qué hizo el empleado y cuáles fueron las consecuencias del comportamiento de éste.

2. El grupo de expertos acuerda con los titulares de los puestos un listado de áreas clave de responsabilidad para el puesto de trabajo que va a ser analizado. Para ahorrar tiempo el analista puede acudir al encuentro con una jerarquía ya elaborada; pero es preciso consensuarla con los titulares de los puestos que están siendo analizados. Posteriormente los entrevistados exponen ejemplos de incidentes críticos para cada área de responsabilidad. Supongamos que una de estas áreas consiste en tratar con proveedores. Entonces, los expertos solicitarán a los entrevistados que recuerden un caso o ejemplo, relatando para ello cuáles eran las circunstancias presentes en aquel encuentro, lo que hizo y cuáles fueron los resultados obtenidos.

3. Este proceso es iterado para cada área de responsabilidad. Posteriormente se recolecta toda la información obtenida de estos ejemplos agrupándola en estas tres categorías ya mencionadas: circunstancias, acciones realizadas y resultados obtenidos.

El análisis de todos los ejemplos pretende, cosa no siempre fácil, lograr una clasificación de los comportamientos observados en diversos grupos atendiendo a los resultados obtenidos por los mismos. Para ello se elabora una escala del 1 (comportamientos nada efectivos) al 5 (comportamientos extremadamente efectivos). Posteriormente se discuten las clasificaciones de los diversos comportamientos observados y evaluados, con la finalidad

de conseguir definiciones iniciales de desempeño eficaz e ineficaz para cada una de las áreas clave de responsabilidad.

4. Tras depurar estas definiciones iniciales, se elabora el informe final en el que los distintos grupos de comportamientos, especificando para cada uno de ellos las competencias requeridas, son ordenados con base en su importancia para la correcta ejecución de las áreas clave de responsabilidad.

La información que se obtiene mediante este procedimiento puede ser particularmente útil para el desarrollo de sistemas de valoración del rendimiento y de adiestramiento. Su principal inconveniente estriba en que no suministra información del puesto como un todo.

Análisis funcional de los puestos (FJA). Está basado en el procedimiento usado por el Departamento de Trabajo (DOL) de Estados Unidos, según el cual los puestos de trabajo son cardinalmente ordenados, clasificados y comparados basándose en lo que el titular o empleado hace con relación a la información, las personas y las cosas.

En el Análisis funcional de los puestos se ofrece información adicional, como tendremos ocasión de comprobar más adelante, relacionada con las tareas que contempla el puesto, los objetivos y los requerimientos detectados en materia de formación.

Para ello, el analista examina el material escrito sobre el puesto, observa al trabajador y mantiene entrevistas tanto con los empleados que los ocupan como con sus supervisores. Posteriormente otras personas conocedoras de los puestos revisan la información para asegurar su validez y fiabilidad. Los pasos que comprende este procedimiento son:

1. El analista y la alta dirección deciden las metas, objetivos y propósitos del proyecto de análisis. Posteriormente identifica y describe las tareas que son realizadas. Para ello hace uso de formatos estandarizados.

2. Para el análisis de cada tarea utiliza escalas relativas a las funciones del puesto, formación del trabajador, capacidad de razonamiento, matemática y de lenguaje. En definitiva, se describen diferentes niveles de complejidad para cada tarea agrupando éstas en tres categorías: datos, personas y cosas.

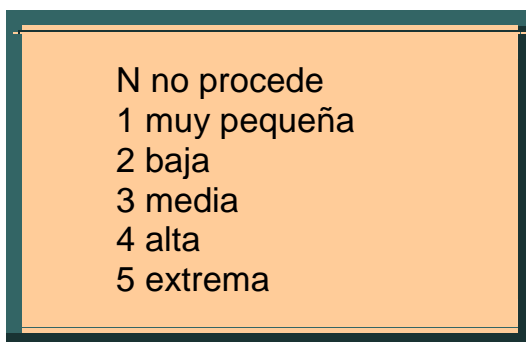
3. El analista elabora estándares de rendimiento con objeto de describir cómo valorar los resultados del trabajador. Finalmente identifica el adiestramiento necesario para la correcta ejecución del puesto.

Cuestionario para el análisis de posiciones (PAQ)

Este método fue diseñado por McCORMICK, JEANNERET y MECHAM (1972) y está basado en el estudio que realizaron estos investigadores sobre unos 3700 puestos de trabajo distintos, lo cual les permitió identificar seis factores principales presentes en todos ellos.

Una vez elaborado y perfeccionado el cuestionario, éste comprende 194 ítems: 187 están orientados hacia la caracterización de las actividades del trabajador y siete dirigidos a temas de remuneración. Los ítems están divididos en función de los factores identificados. El primero incluye aspectos relacionados con las fuentes de información que el empleado utiliza en su puesto. El segundo con el proceso mental que utiliza. En la tercera se identifican otros inputs requeridos por el puesto como, por ejemplo, el uso de maquinaria y herramientas. Los otros tres apartados están orientados hacia las relaciones con otras personas, el contexto del puesto y otras características.

Para cumplimentar el cuestionario el analista, el supervisor y el empleado pueden usar alguno o varios de los siguientes criterios, dependiendo del tipo de cuestión: (1) extensión, (2) importancia (el más usado), (3) cantidad de tiempo, (4) probabilidad, (5) aplicabilidad y (6) códigos especiales. Luego, para la medición de los distintos factores, se le presenta una escala ordinal por cada ítem al encuestado para que la rellene. Véase un ejemplo:



N no procede
1 muy pequeña
2 baja
3 media
4 alta
5 extrema

Se trata pues de un método estandarizado de analizar los puestos de trabajo que describe a éstos con base en las actividades desarrolladas en

los mismos. Este método posee la ventaja de ser cuantitativo y haber alcanzado un elevado grado de estandarización; además ha demostrado un alto índice de fiabilidad incluso cuando la cooperación de los empleados es baja. Posiblemente sea el método de análisis de puestos de trabajo más extendido universalmente (ARVEY y OTROS, 1982).

Procedimiento de inventario de tareas.

Consiste en un cuestionario estructurado en el que se incluyen obligaciones relacionadas con un campo de actividad específico. Es por tanto un procedimiento orientado al puesto. Las fases que comprende son:

1. Determinar los puestos a incluir en el inventario;
2. Construcción de la lista de obligaciones, para lo cual se utiliza la observación y las entrevistas. En esta fase pueden ser revisadas sobre 100 tareas, las cuales son entendidas como significativas unidades de trabajo o actividades especificadas por el titular o titulares del puesto objeto de análisis;
3. Determinar qué información es la necesaria para el análisis de las obligaciones. Por ejemplo:
 - especificidad con relación al puesto;
 - importancia relativa en el contexto del puesto;
 - tiempo invertido en su realización;
 - complejidad;
 - dificultad de aprendizaje
4. Distribuir el cuestionario entre las personas seleccionadas para su cumplimentación.
5. Procesar la información obtenida. La información es codificada y analizada utilizando procedimientos estadísticos con soporte informático. Se identifican las obligaciones más importantes para los puestos y se agrupan éstos por familias. Una vez que las obligaciones han sido identificadas, se puede obtener información complementaria sobre los conocimientos, capacidades y habilidades que requieren su ejecución;
6. Informe del análisis. Se trata de clasificar estas obligaciones inventariadas y analizadas, en grupos denominados ocupaciones, apoyándose en el criterio de la similitud.

Es un procedimiento útil para puestos pertenecientes a un mismo campo de actividad pues facilita la elaboración de planes de selección y la elección de los criterios idóneos para la gestión del desempeño; pero no permite comparaciones con otros inventarios elaborados para ocupaciones diferentes.

El método combinado de análisis de puestos de trabajo de LEVINE

(MCAP) (PAQUIN, 1993: 93,94). Consiste en enunciar tareas, las cuales se anotan en función de su importancia. Posteriormente se detallan los conocimientos, habilidades y competencias que han de presentar los individuos para la realización del trabajo y se anotan también según su importancia. La información proporcionada por este método puede indicarnos si un puesto es demasiado amplio (excesivo número de tareas), demasiado estrecho (pocas tareas) o si estas tareas están muy mezcladas en su grado de dificultad y de variedad. Este método también puede aconsejar una reorganización o rediseño del puesto de trabajo si es que las exigencias planteadas a los titulares del puesto resultan raras en el mercado de trabajo.

Cuestionario descriptivo de la posición de dirección

(MPDQ) de W.W. TORNOW y P.R. PINTO, pensado para analizar puestos con responsabilidades directivas dentro de una organización. El cuestionario, de 208 ítems, es cumplimentado por los directivos cuyos puestos son objeto de análisis, utilizando una escala de seis puntos para cada uno de los ítems. Las cuestiones se agrupan en las siguientes categorías: Planificación estratégica, coordinación de otras unidades de la organización y de personal, control interno del negocio, responsabilidad sobre productos y servicios, relaciones con clientes y el público en general, rol de consultor, autonomía de acción, decisiones financieras, servicio de asesoramiento, supervisión, complejidad y estrés, responsabilidades financieras y responsabilidades sobre recursos humanos.

Una vez que la información ha sido tratada y analizada, es cuando se puede preparar el informe correspondiente. En dicho informe se deben incluir los objetivos, el ámbito, los métodos utilizados, el análisis realizado de la información recogida, los resultados obtenidos y cómo utilizar la información en el futuro. El informe debe ser escrito de forma que pueda ser fácilmente comprendido.

Valoración de los métodos de análisis

Esta última fase se centra en aquellos factores que pueden servir como base para valorar los métodos o procedimientos utilizados en el análisis.

Los criterios a los que se puede recurrir son (LEVINE, ASH, HALL y SISTRUNK, 1983):

1. Propósitos que cubre el método. ¿Puede el método ser utilizado para cubrir distintos propósitos?
2. Versatilidad. ¿Puede el método ser utilizado para distintos puestos?
3. Estandarización. ¿Proporciona información que puede ser comparada con la de otros métodos?
4. Aceptación por parte de las personas implicadas.
5. Adiestramiento que requiere.
6. Tamaño del muestreo.
7. Tiempo que necesita.
8. Validez y fiabilidad.
9. Coste.

Mientras que estos criterios pueden ser útiles para comparar diferentes métodos, el mejor de ellos dependerá de los objetivos concretos que persiga la organización y de la limitación en los costes, entre otros factores.

Un último criterio que debe ser tenido en consideración es el de su legalidad, entendiéndola ésta en un sentido amplio: a) validez y fiabilidad de la información; b) grado de aceptación; y, c) no discriminatorios en razón de sexo

Conclusiones

Tras analizar el primero de los denominados procesos básicos de la gestión de recursos humanos, podemos señalar las siguientes conclusiones:

- Si, tal como se ha demostrado, queda aceptada y asimilada la importancia de la figura del puesto de trabajo desde los diversos prismas de análisis que éste admite, justo es reivindicar la asignación de recursos y la concesión de cierta prioridad para esta labor de investigación.

- Los beneficios o utilidades derivados del análisis de puestos de trabajo propician mejoras en diversos ámbitos:

 la función recursos humanos accede a información susceptible de usos encaminados a mejorar el ajuste persona-puesto;

 la organización, desde el punto de vista estructural, clarifica y consolida su línea jerárquica o cadena de autoridad;

 finalmente, los empleados disponen de un instrumento que puede convertirse en un excelente catalizador de su comportamiento organizativo.

- Los principales outputs de este proceso: descripción/diseño y especificación de los puestos de trabajo pueden ser analizados desde otras áreas de conocimiento distintas a la gestión de los recursos humanos: nos estamos refiriendo al proceso de dirección estratégica y a la organización del trabajo.

- Si tal y como aconseja la filosofía de la gestión de la calidad total (TQM) abandonamos la óptica del producto y nos centramos en la del proceso, resulta conveniente conocer éste en profundidad tomando conciencia de las numerosas alternativas que se nos ofrecen en sus distintas etapas