

## Material Imprimible

### Descripción de puestos: diseño e implementación

#### Módulo 3

### Contenidos

- Los distintos métodos de relevamiento de la información
  - La observación directa
  - El cuestionario
  - El método de entrevista
  - El diario de actividades
  - El método de incidentes críticos
  - La reunión de expertos
  - Los métodos mixtos que combinan los métodos anteriores

## **Métodos de relevamiento de la información**

Para comenzar con este módulo vamos a enumerar los distintos métodos de relevamiento de la información. Los más conocidos son:

- La observación directa
- El cuestionario y El método de entrevista
- El diario de actividades
- El método de incidentes críticos
- La reunión de expertos
- Y los métodos mixtos que combinan los métodos anteriores

De estos métodos que les nombramos, ¿cuál piensan que es el más utilizado? Si no lo saben, no se preocupen, a lo largo de este módulo lo vamos a descubrir.

Empecemos por conocer de qué se trata cada uno de estos métodos, en qué situaciones es conveniente aplicarlos; y cuáles son las ventajas y las desventajas que presentan.

### **Observación directa**

En primer lugar, queremos hablarles acerca del método de observación directa. Este método es uno de los métodos más utilizados, ya que es uno de los más antiguos, pero a la vez sumamente eficiente. A través de este procedimiento, el analista encargado de describir el puesto observa al empleado directamente haciendo su trabajo; y realiza anotaciones en base a lo que observa.

Este método de observación directa se recomienda para describir los puestos de una organización más bien operativos y compuestos por tareas repetitivas, en los cuales se puede observar el trabajo a simple vista y se genera un producto tangible. Por este motivo, también resulta muy eficiente para el análisis de micro movimientos y tiempos de ejecución de las tareas. Este punto es muy similar a los primeros estudios que iniciaron la división del trabajo, ¿no les parece?

Bien, siguiendo en la línea de la observación directa, podemos decir que, si el analista elige utilizar este método, anotará en una hoja o planilla de análisis de puestos, los elementos y aspectos claves que surgen de la observación directa que está realizando. Por esta razón es que el método de observación directa está indicado sobre todo para relevar y redactar descripciones de puestos operativos, compuestos por tareas manuales, sencillas y repetitivas.

Ahora bien, es importante reconocer que este método de observación directa suele presentar ciertas limitaciones, especialmente a medida que los puestos se van complejizando. En estos casos, los analistas suelen complementar la observación directa con el método de entrevista al ocupante del puesto o a su superior. Pero no nos adelantemos, vamos a desarrollar el método de entrevista un poco más adelante.

Ahora nos centraremos en las ventajas del método de observación directa. Veamos:

Por un lado, los datos y la información que se obtienen a través de la observación directa suelen ser veraces, ya que se basan únicamente en lo que el analista observa en vivo, al momento de realizar el relevamiento; y, por ende, los datos no están impregnados por los intereses del ocupante del puesto.

Además, al tratarse de un proceso objetivo y empírico, los datos que brinda la observación directa, componen un registro sistemático, ordenado y homogéneo de la información. A su vez, este método no requiere que el empleado que ocupa el puesto a relevar deje sus tareas. Este punto puede ser especialmente útil en puestos de producción, en los cuales la ausencia de una persona desconfigura todo el procedimiento de trabajo programado.

Y, por otro lado, tenemos que destacar que el método de observación directa permite responder perfectamente a lo que se conoce como la “fórmula básica” de las descripciones de puestos. ¿Y cómo se constituye esta fórmula? Les contamos. La fórmula básica está compuesta por las preguntas: “¿qué hace?”, “¿cómo lo hace?” y “¿para qué lo hace?”.

Bien, así como el método de observación directa tiene cuatro ventajas bien identificables, también presenta algunas desventajas. Conozcámoslas, a continuación:

- En primer lugar, el mayor obstáculo de esta metodología de observación directa, tiene que ver con el costo elevado que implica para la organización, ya que la observación requiere de un tiempo extenso para relevar la información necesaria.
- En segundo lugar, como desventaja de esta metodología podemos destacar que, si el analista se limita a observar únicamente, se pierde del aporte verbal del ocupante y de la perspectiva que pueda aportar.
- Y, el último de los obstáculos que presenta este método, tiene que ver con que no suele recomendarse para relevar puestos que realicen tareas de gran complejidad o con un gran nivel de responsabilidad.

Bien, ahora retomemos el concepto de la planilla u hoja de análisis de puestos que les mencionamos hace un momento. La manera más práctica y rápida de registrar la información que los analistas van relevando a lo largo de la jornada de observación directa, es registrar los datos en el mismo formulario de descripción de puestos que se utilizará para la versión definitiva. De esta manera, nos aseguramos de no omitir ningún dato clave.

Siguiendo el modelo de descripción de puestos que tienen en el material complementario del curso, comenzarán por completar el nombre del puesto, y los datos del empleado al cual están observando, así como también, los datos de su superior.

Luego, tomarán nota de las tareas que observan. Es importante que incluyan la frecuencia con que son realizadas, el volumen de trabajo, si se aplica alguna normativa regulatoria, entre otras cuestiones relevantes del puesto en cuestión.

Seguramente se preguntarán, ¿Cuánto tiempo implica la observación directa de un puesto? Bien. La respuesta es muy variable, y dependerá del horizonte temporal de las tareas del puesto que estén relevando. Esto quiere decir que puede ser un día o una semana, por ejemplo. Por este motivo, una de las desventajas de este método es el tiempo que insume.

En resumen, el método de observación directa nos brinda un panorama general de las tareas que componen un puesto y puede funcionar como un insumo inicial para el relevamiento. Pero les aconsejamos que lo complementen con los otros métodos que analizaremos en el módulo; para, de esta manera, obtener la mayor cantidad de información posible, además de asegurarse que sea de calidad y represente la realidad del puesto.

### **Cuestionarios de relevamiento**

Es momento de que hablemos acerca de otro de los métodos de relevamiento de información más populares, y que seguramente conozcan o hayan escuchado. Nos referimos a los cuestionarios de relevamiento. Veamos de qué se trata.

Este método consiste en solicitar a los ocupantes del puesto, que contesten un cuestionario ya formulado y ajustado a las características propias de la organización, para que respondan por escrito toda la información solicitada acerca del puesto.

¿Para qué tipo de puestos les parece que será más conveniente aplicar este método? Les contamos. Los cuestionarios de relevamiento se suelen elegir cuando el puesto a relevar cuenta con múltiples ocupantes, como puede ser el puesto de Operador de un *Call Center*, por ejemplo. Imaginen que los analistas tuvieran que observar o entrevistar a cada uno de los ocupantes del puesto a relevar. Esto tomaría sin duda una gran cantidad de tiempo, no sólo para los analistas, sino también para los trabajadores, que deberán desatender sus tareas y responsabilidades.

En este tipo de escenarios, los cuestionarios se convierten en un método muy práctico y ágil. ¿Cómo es el proceso? Les contamos. En primer lugar, se reparte el cuestionario a todos los ocupantes del puesto, o a una muestra, si son decenas de ocupantes. También se entrega un cuestionario al supervisor de dicho puesto para que corrobore la veracidad de la información relevada.

El cuestionario de relevamiento es un método relativamente rápido y económico, pero se aconseja complementarlo con otros métodos, como la entrevista, ya que suele presentar información bastante superficial y, en ocasiones, poco detallada acerca del contenido del puesto.

Un paso fundamental para tener en cuenta antes de administrar el formulario a los ocupantes del puesto, consiste en realizar una prueba piloto con uno de los ocupantes y con su supervisor. De esta forma, podremos probar si las preguntas son pertinentes y se ajustan al tipo de puesto que estamos relevando.

Es preciso señalar que el método de cuestionario presenta una gran cantidad de ventajas para el proceso de relevamiento de los puestos y el armado de las descripciones. Los invitamos a conocerlas:

En primer lugar, aplicar la metodología del cuestionario de relevamiento, brinda una visión mucho más amplia acerca del contenido del puesto, al alimentarse de la perspectiva de todos sus ocupantes. En segundo lugar, como mencionamos anteriormente, resulta muy económico administrarlo y es un proceso que se desarrolla de manera rápida.

Asimismo, este tipo de cuestionarios resultan convenientes en los casos que debamos relevar un mismo puesto que está disperso en varias sedes o sucursales. También, como ventaja, podemos destacar que es uno de los pocos métodos que deja constancia por escrito por parte del ocupante del puesto, acerca de sus tareas, responsabilidades y funciones. Y, por último, se puede utilizar como primera etapa del relevamiento de puestos jerárquicos, para agilizar el método complementario de entrevista.

Sin embargo, el cuestionario de relevamiento, como todo método, presenta ciertas desventajas que debemos tener en cuenta a la hora de elegirlo e implementarlo para relevar los puestos de la organización. Veamos:

Por un lado, debemos tener en cuenta que los cuestionarios eliminan el contacto e intercambio directo con los ocupantes del puesto. Este tipo de contacto puede proporcionarse en una entrevista o a través de la observación directa, por ejemplo.

Otra desventaja que no debemos pasar por alto es que, tanto los analistas como los ocupantes de los puestos que leen y responden el cuestionario, son personas subjetivas que pueden interpretar de distintas maneras el contenido del cuestionario. Por este motivo, es fundamental redactar las preguntas de la forma más clara y sencilla posible, para que todos los ocupantes del puesto se encuentren en igualdad de condiciones a la hora de completar el cuestionario.

Y, finalmente, si bien les mencionamos que los cuestionarios resultan ser uno de los métodos más rápidos y ágiles en su administración, como analistas debemos tener en cuenta que implican un gran trabajo de planeamiento, de conocimiento general de la organización y capacidad de redacción.

## **Entrevista**

Ahora que aprendimos acerca de los métodos de observación directa y de cuestionario, los invitamos a conocer en detalle en qué consiste el método de entrevista. Veamos:

El método de entrevista es considerado el más flexible y versátil, ya que consiste en una reunión entre el ocupante del puesto y el entrevistador, en la cual este último completa el formulario de descripción de puestos con la información que obtiene de la conversación con el entrevistado.

Si bien este método de relevamiento de información es sumamente completo, requiere de un entrevistador con experiencia en conducir este tipo de entrevistas. Además, estos encuentros suelen tomar aproximadamente una hora o más, por lo que habrá que tener en cuenta a la hora de la elección que estaremos quitando al entrevistado de su puesto de trabajo por un período prolongado de tiempo.

Bien, hechas estas consideraciones, veamos algunas de las ventajas que presentan las entrevistas de descripción de puestos:

En primer lugar, uno de los principales beneficios de las entrevistas radica en la versatilidad de los datos y de la información que podemos obtener estando cara a cara en vivo con el ocupante del puesto.

A su vez, consiste en un método de relevamiento personalizado, ya que como analistas podemos adaptar el tono de la entrevista de acuerdo con la organización, al puesto que estemos relevando y a las características de la persona que ocupa el puesto.

Pero, si bien las ventajas son muchas, no olvidemos que este método insume una gran cantidad de tiempo; tanto para quienes confeccionan las descripciones, como para los ocupantes de los puestos relevados, que deberán abandonar sus tareas como mínimo durante una hora. Además, el método de las entrevistas requiere de analistas experimentados que hayan participado en procesos de relevamiento de puestos con anterioridad.

Bien, recién les dijimos que las entrevistas pueden adaptarse al contexto, a la organización y al ocupante del puesto que está siendo entrevistado. En este sentido, existen dos grandes tipos de entrevistas, las estructuradas y las no estructuradas. Veamos de qué se trata cada una:

Las entrevistas estructuradas cuentan con un formato que el analista ya pre diseñó y pensó antes del encuentro. De esta manera, a través de esta planificación, nos aseguramos de cubrir todos los puntos a relevar y nos será mucho más sencillo procesar la información recabada; que luego será comparada con los demás puestos relevados.

Hagamos un paréntesis sobre cómo se estructuran las entrevistas. Una de las formas más fáciles de estructurar las entrevistas de relevamiento consiste en tomar todas las anotaciones directamente en el formulario que utilizaremos para la versión final. También podemos hacerlo a través de un listado de preguntas y elementos a relevar que consideremos fundamentales y no podemos olvidar.

Bien, ahora pasemos a las entrevistas no estructuradas. Como podrán suponer por su nombre, no se rigen por un formulario armado con anterioridad, o por un listado de temas a relevar.

Es importante que tengan en cuenta que, por lo general, las entrevistas en sí, representan una situación bastante estresante, o por lo menos de gran incertidumbre, para las personas que ocupan los puestos.

No todos conocen el proceso de descripción de puestos, ni los motivos por los que se realiza, o el por qué; y nosotros como analistas, estamos indagando en sus tareas diarias. Ante esta incertidumbre, no es de extrañar que nos encontremos con algunos ocupantes que presenten una gran resistencia a nuestras preguntas, que omitan información o que, por el contrario, exageren sus responsabilidades y funciones.

Por este motivo, les recomendamos que planifiquen en cada entrevista unos cinco minutos para “romper el hielo”, charlar con el empleado entrevistado, contarle acerca del proceso de descripción de puestos, para qué se usará la información que surja de la entrevista, entre otras cuestiones que ayuden a disipar las dudas de los entrevistados.

También es importante que sepan que, si elegimos la entrevista como único método de relevamiento de un puesto en particular, debemos ser muy meticulosos en los detalles y no tener vergüenza de repreguntar al ocupante del puesto si hay información que no terminamos de comprender. Tengamos en cuenta que es el único método con el que contamos para redactar la versión final.

Si, por el contrario, elegimos complementar otro método de relevamiento como puede ser un cuestionario o la observación directa, con la entrevista, dicha entrevista será mucho más acotada en tiempo, y podremos hacer foco únicamente en los puntos que necesitan mayor grado de detalle.

Bien, hasta ahora nos abocamos únicamente a las entrevistas individuales, pero es importante que sepan que las entrevistas también pueden ser desarrolladas con un grupo de ocupantes de un puesto. Este método suele conocerse como *focus group*. ¿Escucharon este término alguna vez? Veamos de qué se trata.

Este tipo de entrevistas o reuniones grupales tienen diversas aplicaciones, pero, en el caso de que necesitemos relevar información acerca de un puesto ocupado por una gran cantidad de personas, nos puede servir para ahorrar tiempos.

A su vez, en los *focus group*, es importante que el encuentro cuente con dos o más analistas participando: uno deberá ser el moderador, y los demás serán los encargados de tomar nota acerca de lo que cada participante mencione. El moderador será el responsable de conducir la reunión, realizar las preguntas necesarias para completar el formulario de descripción de puestos y ordenar las intervenciones de cada participante por turnos.



Si cuenta con el consentimiento de los presentes, les recomendamos grabar estas reuniones grupales, ya que, por lo general, al ver nuevamente las grabaciones surgen datos muy importantes para la descripción que se pueden haber obviado en primera instancia.

### **Diario o bitácora de actividades**

Ahora que aprendimos acerca del método de las entrevistas, pasemos a otro que quizás es un poco menos conocido, pero muy útil si lo aplicamos para relevar los puestos adecuados. Nos referimos al método de diario o bitácora de actividades. Acompañémosnos a conocerlo:

A través del método de diario o bitácora de actividades, los ocupantes de los puestos deben registrar de forma sistemática todas las actividades y tareas que realizan a diario en un determinado lapso de tiempo, detallando el tiempo que dedicó a cada una.

Esta metodología de registro diario suele requerir largos períodos de relevamiento, por lo general, de más de una semana, con el objetivo de que los analistas cuenten con la suficiente información para elaborar la versión final de cada descripción.

Bien, les proponemos analizar qué ventajas creen que brinda, como analistas, elegir este método de relevamiento. Veamos. Si el diario de actividades fue realizado por empleados comprometidos con el proceso de relevamiento, no sólo nos proporciona un panorama y un escenario muy completos acerca del contenido del puesto, sino que genera aún más compromiso y participación en los ocupantes de los puestos.

Otra ventaja del diario de relevamiento es que resulta muy importante que, como analistas, generemos que los ocupantes de los puestos se sientan parte del proceso y que les mostremos su aporte en la elaboración de la descripción de su puesto en particular.

Sin embargo, este método de relevamiento de registro en bitácoras o diarios, al ser un auto registro de las propias tareas y actividades, puede presentarse un tanto distorsionado o incompleto, si el ocupante del puesto no realiza un registro exhaustivo.

Por eso les aconsejamos que complementen este método de registro en un diario o una bitácora, con el método de observación directa, o con una entrevista estructurada, que se enfoque en los puntos que necesitan mayor desarrollo o que no están del todo claros.

A su vez, este método de registro es de gran utilidad si debemos relevar una serie de puestos y contamos con muy poco tiempo de preparación. Es decir que podemos solicitarles a los ocupantes de cada uno de estos puestos a relevar, que realicen un diario de sus tareas para, mientras tanto, diseñar la entrevista o un cuestionario a medida, por ejemplo.

### **Incidentes críticos**

Bien, pasemos al último método que analizaremos, conocido como el método de los incidentes críticos. ¿Quieren saber qué significa? Les contamos:

Así como les comentamos previamente que no todos los métodos son adecuados para relevar ciertos puestos, el método de los incidentes críticos nos será de utilidad para describir dos elementos de las descripciones de puestos. Ellos son: el perfil del ocupante y las competencias requeridas. Pero, no vayamos tan rápido. Veamos, primero, qué es un incidente crítico:

Los incidentes críticos son aquellos sucesos generados por el ocupante del puesto, que salen de la normalidad y pueden generar un resultado positivo o negativo para el puesto en sí, el área o incluso la organización.

Entonces, el método de incidentes críticos es utilizado de forma complementaria con otros métodos para identificar y registrar estas situaciones que salen de la normalidad y cotidianidad del puesto para determinar los conocimientos, habilidades y competencias requeridas.

A su vez, en el método de incidentes críticos, el foco está puesto en quien ocupa el puesto de supervisión o coordinación de los puestos que estemos relevando. Este jefe tendrá la responsabilidad de registrar por escrito durante un lapso de tiempo, por ejemplo, un trimestre, todos estos sucesos no cotidianos.

Ahora les proponemos hacer un recorrido por algunas de las ventajas y beneficios que brinda este método, teniendo siempre en cuenta que debemos aplicarlo en conjunto con otro que lo acompañe y complemente. Bien, empecemos por las ventajas:

El método de incidentes críticos es una técnica relativamente económica en términos de dinero, y que no insume una excesiva porción de la jornada laboral del supervisor de cada uno de los puestos relevados.

A su vez, otro de los beneficios del método de incidentes críticos, radica en que actúa como insumo para la organización acerca de determinados hechos positivos que ocurrieron, para poder destacarlos y hacerlos visibles a toda la empresa, así como también acontecimientos negativos que pueden ser una alerta de problemas mayores.

Bien, decíamos que, además de ventajas, el método de incidentes críticos también presenta ciertos problemas.

Uno de estos principales inconvenientes es la falta de objetividad que puede generar, si los incidentes reportados no son respaldados por evidencia objetiva. Además, sobre este punto, debemos tener en cuenta que la percepción y la memoria de las personas pueden tener ciertos fallos o distorsiones que tergiversen los incidentes.

Por último, como dijimos anteriormente, este método registra y trae a la luz los sucesos que salen de la normalidad, ya sea por ser exitosos o un rotundo fracaso. Pero, ¿qué pasaría si un incidente negativo que fue muy peligroso, como la manipulación de una maquinaria sin la protección adecuada, fuera algo reiterado a lo largo de las jornadas? Ya dejaría de ser un incidente crítico que se escapa de la cotidianeidad y no sería detectado por la organización.

### **Reuniones de expertos**

Ahora es momento de conocer un método que quizás no les sea familiar, ya que no suele aplicarse con frecuencia, pero puede serles de utilidad dependiendo del tipo de organización en que se encuentren. Nos referimos a las reuniones de expertos. Veamos en qué consisten.

Las reuniones de expertos suelen aplicarse para describir las tareas, funciones, y responsabilidades de los puestos considerados como vitales para la organización. Y ¿Cómo se llevan a cabo? Les contamos:

En estos encuentros, se reúnen aquellos integrantes que conozcan a la organización perfectamente, y que ocupen el puesto a describir actualmente, o lo hayan hecho por un largo periodo de tiempo. Este método puede aplicarse en empresas medianas o chicas.

Bien, ahora pasemos al último de los métodos que queremos compartirles: los métodos mixtos. Este tipo de metodología surge de combinar dos o más métodos de descripción de puestos para adaptarlos a la organización, al tipo de puesto a relevar, según el tiempo disponible, la experiencia de los analistas, y todos los factores que vimos a lo largo del módulo.

Es importante destacar que, al combinar varios métodos, podemos maximizar las ventajas y beneficios que cada uno provee al proceso de relevamiento y a la descripción de puestos; y, a la vez, se minimizan las posibles desventajas de cada uno. Veamos a continuación cuáles son las combinaciones más utilizadas.

En primer lugar, el método de cuestionario, sumado al de entrevista con el ocupante del puesto, es quizás el más utilizado. ¿Y cómo se combinan? Les explicamos. Primero, el empleado completa el cuestionario que el analista elaboró y, una vez que finaliza, se lleva a cabo una entrevista lo más acotada posible para completar la información que esté pendiente o necesite aclaraciones, teniendo el cuestionario como referencia.

También podremos combinar el uso de un cuestionario para ser completado por el ocupante del puesto que estamos relevando, y sumarle una instancia de entrevista con quien ocupa la posición de supervisión de dicho puesto. Este método mixto nos brinda la posibilidad de contar con una perspectiva adicional para ampliar la información obtenida en el cuestionario.

Una tercera alternativa de esta combinación de métodos consiste en realizar tanto el cuestionario como la entrevista al ocupante del puesto superior al que estamos relevando. Les recomendamos aplicar esta alternativa sólo en casos que lo requieran sí o sí, por ejemplo, si quien ocupa el puesto que debemos describir no estará disponible por una licencia prolongada.

Bien, así como podemos combinar el método del cuestionario con las entrevistas, podemos implementar la suma de este primero con la observación directa de las tareas del puesto que vamos a describir. Este método mixto nos permitirá completar datos e información que no pudimos recabar simplemente observando.

A su vez, es posible complementar la observación directa del puesto a relevar con una entrevista posterior con el superior de dicho puesto.

Y, para finalizar, podemos hacer uso de la observación directa y sumar el uso de un cuestionario predefinido para que complete quien ocupa el puesto superior al que debemos describir.

Como verán, las distintas combinaciones nos brindan muchas posibilidades para adaptar el proceso de relevamiento al contexto de la organización. ¿Qué otros métodos mixtos se le vienen a la mente?

## Repaso

Antes de finalizar, les proponemos realizar un breve repaso por los distintos elementos y factores que debemos tener en cuenta a la hora de elegir el método de relevamiento de puestos más adecuado. Veamos:

Primero y principal, debemos prestar atención al tipo de puesto a relevar. Por lo general, los puestos que requieren de una formación profesional y especializada, o los puestos jerárquicos, se prestan con mayor facilidad a los métodos de entrevistas y de cuestionarios de manera separada o complementaria.

Por otro lado, debemos observar a los puestos más administrativos, operativos o compuestos por tareas cuya naturaleza tiende a la rutina y la repetición. Estos puestos pueden ser descriptos mediante la observación directa o a través de las bitácoras o diarios de actividades.

Otro de los factores para tener en cuenta está definido por el acceso que pueden tener los analistas al lugar de trabajo donde se realizará el relevamiento. Si los puestos están dispersos geográficamente alrededor de una provincia o incluso por todo el país, será conveniente aplicar el método de las encuestas, que incluso puede enviarse por correo electrónico.

Mientras que, si los puestos que debemos describir se encuentran centralizados en la casa central o matriz de la organización, podremos hacer uso de métodos más participativos como la entrevista y que permitan el contacto con el ocupante del puesto, a través de la observación directa, por ejemplo.

Continuemos con los factores. El tiempo de preparación es uno de los factores más importantes que también deberemos tener en cuenta a la hora de elegir los métodos más adecuados. Si no contamos con mucho tiempo para prepararnos previamente, podemos optar por el método de bitácora o diario de actividades. Es necesario tener en cuenta que la elaboración de cuestionarios o guías para las entrevistas exigen de una gran inversión previa de tiempo para su elaboración y la prueba.

Y, por último, un elemento fundamental que condiciona en gran parte todo el proceso de relevamiento, tiene que ver con la correcta comunicación acerca de la implementación del proceso, desde los niveles jerárquicos hacia abajo. De esta forma se evitarán resistencias innecesarias por parte de los empleados que participarán del proceso, ya que estarán al tanto de los motivos por los que los analistas trabajarán con ellos.