



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## Resumen Módulo 2

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

#### Análisis del puesto de trabajo

La herramienta más importante para una efectiva administración de las remuneraciones es el análisis del puesto, que es un método sistemático que consiste en recopilar distintos tipos de información sobre el puesto de trabajo. Es estudiar el puesto descomponiéndolo parte por parte y conocer las características que debe tener una persona para que pueda llevarlo a cabo en forma eficiente:

- Descripción de tareas
- Requisitos específicos
- Responsabilidades
- Condiciones ambientales
- Riesgos del trabajo

Además de la Administración salarial, tanto el análisis como la descripción del puesto son instrumentos muy importantes para facilitar y mejorar la gestión de los distintos procesos del área de RRHH:

- a) **Selección de Personal:** permite tener información detallada para armar el perfil del puesto, el reclutamiento y la búsqueda del personal requerido por la Empresa
- b) **Capacitación:** permite comparar las exigencias y requerimientos del puesto con respecto al relevamiento de necesidades realizado y de esta manera formular los planes de formación y capacitación para cubrir la brecha resultante (entre lo que se requiere y lo que se necesita)

- c) **Evaluación de Desempeño:** sirve como base para determinar el desempeño del trabajador, ya que se sabe qué se espera de él y los resultados a obtener
- d) **Promociones, Ascensos y/o Transferencias:** Al tener un conocimiento completo del puesto de trabajo, al realizar promociones o ascensos del personal, sabemos con exactitud qué es lo que se requiere para poder ocupar nuevo puesto
- e) **Higiene y Seguridad:** como el análisis y la descripción de puestos indica los riesgos del trabajador para realizar su tarea como así también las condiciones ambientales en que se desarrolla, sirve para tomar medidas preventivas y/o correctivas y mejorar el ambiente de trabajo.
- f) **Inducción del Personal:** en el caso del personal nuevo que ingresa a la Empresa, es importante que él conozca claramente cuáles son las funciones, responsabilidades del puesto que va a ocupar.

El objetivo central del análisis del puesto permite conocer: qué se hace, cómo se hace, por qué se hace y en qué condiciones se realiza.

- a) **Tarea:** es el conjunto de actividades o movimientos para realizar un trabajo
- b) **Función:** Es el agrupación de las distintas tareas a desarrollar
- c) **Puesto:** Es el conjunto de las funciones y responsabilidades requeridas para un puesto; es la posición formal dentro de la organización. Puede haber una o varias personas ocupando el mismo puesto de trabajo

### **Cuándo es necesario realizar un análisis de puestos**

Surge la necesidad de realizar un análisis profundo de los puestos ante determinadas situaciones o circunstancias:

- 1) Descontento y quejas del personal por los salarios retribuidos

- 2) El personal desconoce exactamente sus funciones y responsabilidades y por lo tanto lo que se espera de él
- 3) Selección de personal inadecuada ya que no se tiene claro qué tareas tiene que desarrollar el postulante
- 4) Conflictos entre el personal porque no se sabe quién hace cada tarea
- 5) Evaluación de desempeño del personal insatisfactoria, no se tiene la base de lo que el trabajador tiene que hacer y qué resultados tiene que obtener

### **Beneficios de un programa de análisis de puestos**

- 1) Se pueden alcanzar los objetivos y metas de la organización
- 2) Al comparar puestos y su complejidad, permite llevar a cabo una política de remuneraciones equitativa y justa
- 3) Permite evaluar más eficientemente el desempeño del personal
- 4) Importante para la selección y búsqueda de personal
- 5) Ayuda a formular planes de formación y capacitación
- 6) Mejora el ambiente laboral y la motivación de los trabajadores
- 7) Ayuda para diseñar la estructura organizacional
- 8) Eleva la moral y la productividad del personal, ya que se sabe qué se espera de ellos

### **Métodos para relevar información del puesto**

Requisitos de los analistas que van a recabar información sobre el puesto

- a) **Educación y experiencia** apropiadas para esta función (especialistas en Administración de Empresas y/o Recursos Humanos y con experiencia concreta en dichas tareas)

b) **Aptitudes personales:** deber ser buenos comunicadores, con escucha activa, respeto, tacto y prudencia, ya que se relacionarán con todas las personas de la Empresa

A dichos analistas se lo debe capacitar y entrenar en distintos temas: estructura organizacional (organigrama), el detalle de actividades de cada puesto, etc

Existen tres métodos para obtener los datos necesarios:

1) **Observación directa:** el analista observa en profundidad y en forma directa todo el ciclo de trabajo, lo que el trabajador hace, qué tareas realiza, qué equipos y herramientas utiliza, cómo lo hace, los métodos y tiempos que le insumen las tareas y en qué condiciones las realiza. Ante algunos análisis puntuales o detallistas se pueden utilizar videos de filmación para registrar dichos movimientos.

Este método puede tornarse muy lento y no tiene ninguna participación del trabajador. Se utiliza generalmente en empresas industriales, en especial en puestos donde la tarea física es importante. Con todo lo observado, el analista deberá registrar la información en formularios.

2) **Cuestionario:** el analista prepara preguntas relacionadas con las funciones y responsabilidades, tareas a desarrollar, de cada puesto; y dicho cuestionario debe ser respondido por el trabajador. Para ello el analista debe conocer previamente muy bien cómo se compone el puesto de trabajo. Este método es más eficiente en los puestos administrativos, técnicos y/o jerárquicos de la organización, ya que exige una educación formal para una correcta confección del cuestionario, ya que debe explicar claramente lo qué se hace y cómo lo hace.

- 3) **Entrevista:** este método permite al analista obtener la información que se necesita mediante entrevistas individuales con el ocupante del puesto o mediante entrevistas colectivas con los ocupantes del mismo puesto. Para obtener buenos resultados el analista debe saber preguntar, escuchar atentamente, contar con información relevante de las tareas del puesto, los objetivos y principales deberes del puesto, etc. En éste método es muy importante la capacitación y preparación del analista, como así mismo debe tener las condiciones personales para realizar una entrevista efectiva, utilizando técnicas de comunicación adecuadas para cada caso en particular.

Cada organización junto con el analista determinarán qué método elegir (puede ser una combinación de ellos), teniendo en cuenta las características de la Empresa, los costos y tiempos empleados, los puestos a relevar, etc.

## **Formulario modelo para el Análisis de los puestos**

### **1. Identificación del puesto de trabajo**

- Nombre o Denominación
- Departamento o Sección
- Denominación del superior inmediato
- Nombre del ocupante del puesto
- Horario

### **Objetivo general del puesto de trabajo**

### **Dimensiones del puesto de trabajo**

### **2 - Funciones**

Principales y Secundarias. Señalar periodicidad (diaria, semanal, quincenal, mensual o si son esporádicas)

### **3 – Criterios de desempeño**

Describir con datos, los resultados exitosos de cada una de las funciones principales

Agendar si está realizando ahora labores innecesarias

Describir actividades que no están incluidas en el puesto

### **4 – Educación**

Marcar los requerimientos educativos del puesto

- No se requiere educación formal
- Años de educación media o equivalente
- Diploma de educación media o equivalente
- Años de educación superior o universitarios
- Título universitario
- Posgrado

Indicar el grado de educación que tenía cuando ocupó el puesto

Hacer una lista de cursos necesarios

### **5 – Experiencia**

Cuánta experiencia laboral previa es necesaria

- Ninguna
- Menos de tres meses
- Tres meses a un año
- Uno a tres años
- Tres a cinco años
- Más de cinco años

Cuánto tiempo tomará a un empleado con la educación y experiencia requerida para familiarizarse totalmente con los detalles y desempeñar este trabajo

A qué puesto espera ser promovido?

## **6 – Nivel de autonomía e iniciativa**

Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

- Varias veces al día
- Ocasional
- Supervisión limitada
- Los objetivos están delineados
- Poco o inexistente supervisión directa

Cuáles son la naturaleza y alcance de cualquier decisión independiente que realice?

Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas?

En qué forma este trabajo requiere recursos, originalidad e iniciativa?

Qué clase de errores es probable que ocurran en este trabajo?

De qué manera se descubren o verifican esos errores?

Cuál sería el efecto de esos errores si no se descubrieran?

## **7 – Habilidades y destrezas**

Hacer una lista de las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo

Hacer una lista de las habilidades relacionadas con el cargo que tenía cuando ingresó al trabajo

## **8 – Responsabilidades por máquinas o equipos**

Hacer una lista de las máquinas o equipos que utiliza (continuamente, con frecuencia, en ocasiones)

## **9 – Responsabilidades con el público**

Determinar la frecuencia y tipo de los contactos que realiza con relación a las operaciones de la Compañía (empleados en otras unidades de la compañía, público en general, agencias de gobierno, otros) continuamente, con frecuencia, en ocasiones, nunca, método (teléfono, carta, en persona)

### **10 – Responsabilidades por información**

Hacer una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia y determine para quién es cada reporte

Información confidencial: En caso de tener acceso a información confidencial por razón de su trabajo, determine su importancia indicando los perjuicios que pudiere ocasionar su revelación (efectos leves, efectos graves, daños muy graves, perjuicios gravísimos)

¿Qué tipo de información confidencial es la que usted maneja?

### **11 – Responsabilidad por manejo de dinero o valores**

Señalar en moneda legal el promedio diario, semanal de dinero o valores corrientes que permanezcan bajo su custodia

### **12 – Esfuerzo mental**

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce, teniendo en cuenta el grado de concentración (pequeña, mediana, alta) y el tiempo de aplicación del esfuerzo (esporádico, intermitente, constante)

### **13 – Esfuerzo físico**

Describir cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual, estimando el tiempo de diario de c/u

#### **14 – Responsabilidades por Supervisión**

Supervisión Directa: Si tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas indicar el tipo de supervisión (general por resultados, instrucción, etc.), el nivel ocupacional de tales personas (directivo, ejecutivo, asesor, técnico, profesional o auxiliar) y el número de personas en cada nivel ocupacional

Supervisión Indirecta: sobre cuántas personas ejerce supervisión Indirecta (a pesar que c/u de ellos tenga un superior jerárquico)

#### **15 – Condiciones ambientales**

Determinar las condiciones físicas de su trabajo si son malas, buenas o excelentes) con respecto a: iluminación, ventilación, temperatura, mobiliario.

Determinar las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indicar si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia con respecto a: polvo, suciedad, calor, frío, humo, olores, ruido, humedad, exceso de agua, otros.

Exigencias emocionales que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia en los siguientes ítems: contactos con público en general, contacto con clientes, fechas de entrega bajo presión, viajes excesivos.

#### **16- Riesgos**

Si se está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indicar el factor de riesgo al que está expuesto, tratando de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud

Los factores de riesgo son:

- químicos,
- físicos,
- biológicos,
- ergonómicos,
- psicosociales,
- condiciones físicas defectuosas

Efecto en su salud: lesiones de poca importancia, incapacidad temporal parcial, incapacidad definitiva parcial, incapacidad definitiva total, muerte

Especificar en detalle los factores

### Descripción de puestos por competencias

Una vez realizado un análisis pormenorizado del puesto de trabajo, el analista debe hacer una descripción del puesto por escrito debiendo contener:

- qué hace el empleado,
- cómo lo hace
- en qué condiciones lo ejecuta

**DEFINICION DE COMPETENCIA:** Es una característica subyacente de cada individuo que origina o anticipa el comportamiento y el desempeño en diversas situaciones laborales. Son comportamientos que se observan en lo cotidiano del trabajo y pueden ser evaluados.

1. Generales: estas conductas o comportamientos tienen que estar en todas las personas

2. Específicas: para cada puesto de trabajo, que se complementan a las competencias generales.

Las descripciones de puestos deben ser revisadas y modificadas periódicamente ante cambios que se produzcan: en la tecnología, en los procesos de la Empresa, en la estructura organizacional, nuevas funciones y responsabilidades, nuevas máquinas y herramientas, nuevos objetivos a cumplimentar, etc.

### **Importancia de la descripción de puestos**

La descripción de puestos son instrumentos valiosos que se utilizan para:

- a) La búsqueda y contratación de personal que ingresa a la Empresa
- b) La evaluación del desempeño del trabajador (analizar sus comportamientos)
- c) Determina las necesidades de capacitación y por lo tanto para armar el plan de formación y entrenamiento
- d) Valorar los puestos de trabajo, teniendo en cuenta su complejidad y asignar un salario justo y equitativo
- e) Analizar y optimizar la estructura organizacional

### **Formulario de Descripción de Puestos**

- Empresa
- Puesto
- Nombre y apellido del titular
- Área
- Departamento
- Puesto superior

- Organigrama
- Síntesis del puesto
- Responsabilidades del puesto
- Requisitos del puesto
- Competencias conductuales y su nivel de requerimiento

