

## TEMA 4: ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

1. Concepto de análisis de puestos de trabajo
2. Utilidad del análisis de puestos de trabajo
3. Criterios del análisis de puestos de trabajo
4. Métodos para recoger información del puesto de trabajo
5. Cuestionario para el análisis de puestos de trabajo
6. Bibliografía

### 1. CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Las organizaciones están compuestas de puestos que deben ser ocupados por personas. Por tanto, es fundamental conocer los puestos de trabajo que son necesarios en una empresa y qué aspectos se incluyen en cada uno de ellos.

Calle Durán y Ortiz de Urbina (2004, p. 34), proporciona una definición integradora de dicho término:

*El Análisis de Puestos de Trabajo es el proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto de trabajo con la intención de identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo.*

A través de la descripción del puesto de trabajo se pone de relieve “qué se hace” (actividades que desarrolla el empleado), “cómo se hace” (qué métodos utiliza), “por qué se hace” (objetivos del puesto). 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.

**NOTAS** (Dessler, 2001):

*Análisis de puestos:* procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

*Descripción de puestos:* lista de las obligaciones de un puesto, responsabilidades, relaciones, condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es el resultado del análisis del puesto.

*Perfil o especificaciones del puesto:* lista de los “requisitos humanos” para un puesto; es decir, los estudios, habilidades, personalidad, etc. requeridos como producto del análisis del puesto.

Dado que el contenido de los puestos de trabajo determina las características que deberán reunir sus ocupantes para que las organizaciones puedan conseguir sus objetivos, es claro que las técnicas que permiten conocer dicho contenido sea un área fundamental para la gestión de los recursos humanos (Pereda et al., 2014).

## **2. UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO**

La información del análisis de puestos resulta de interés para varias actividades de la dirección de personal (Dessler, 2001). ¿Para qué sirve el Análisis de Puestos de trabajo?:

- *Reclutamiento y selección.* El análisis de puestos produce información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar estas actividades. A continuación, esta información de la descripción y la especificación del puesto se usa para decidir el tipo de personas que se habrán de reclutar y contratar.

El análisis de puestos permite elaborar el perfil de puesto y conocer 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.

- *Compensación.* La información del AP también es esencial para estimar el valor de cada puesto y la compensación correspondiente. Esto se debe a que la remuneración suele depender de aspectos como el grado de estudios y de habilidades requeridos para el puesto, los peligros para la seguridad y el grado de responsabilidad y todos estos factores se evalúan por medio del AP.

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.

- *Evaluación del desempeño.* La evaluación del desempeño compara el desempeño real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Los expertos muchas veces determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades concretas que se deben desempeñar por medio del AP.
- *Capacitación.* La información del AP también se utiliza para diseñar programas de capacitación y desarrollo, porque el análisis y la resultante descripción del trabajo muestran las habilidades que se requieren y, por tanto, la capacitación.

El análisis de puestos permite la preparación de programas de formación de personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos de trabajo que ocupan.

Pereda *et al.* (2014) añade otras aplicaciones de la información recogida en el APT:

- *Planificación de recursos humanos.* El análisis de puestos permite conocer las personas que son necesarias para alcanzar los objetivos del puesto y las características que éstas deberán

reunir. Por ello, se considera el punto de partida de la planificación de los recursos humanos, cuyo objetivo es conseguir que la empresa disponga en todo momento de las personas con las características precisas en cada momento y lugar.

- *Planes de prevención y seguridad.* Las actividades que se desarrollan en el puesto se realizan en unas determinadas condiciones de trabajo, que pueden implicar una serie de riesgos, accidentes laborales o enfermedades profesionales. Su conocimiento permitirá diseñar programas de prevención e implantar medidas protectoras necesarias para eliminarlos o reducirlos al mínimo.

Como se puede comprobar las informaciones recogidas a través del APT son el punto de partida de la mayor parte de las actuaciones desarrolladas en la gestión de los recursos humanos.

### 3. CRITERIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Antes de llevar a cabo un APT es preciso tener en cuenta que se cumplan los siguientes criterios (Pereda *et al.*, 2014):

1. **Los puestos están integrados en una organización concreta.** Las características cambian de una organización a otra y afectan directamente a las actividades, responsabilidades, etc. De los puestos. Por ejemplo, la profesión de técnico de RRHH implica la realización de actividades distintas dependiendo del tipo de organización donde se lleve a cabo.
2. **El APT se hace en un momento determinado.** Por lo que será necesario actualizar las informaciones recogidas cuando se produzcan cambios significativos en los puestos.
3. **Se analiza el puesto de trabajo, no a su ocupante.** Es decir, debe omitirse cualquier característica personal o profesional de sus ocupantes y reflejar las que requiere el puesto, independientemente de quién lo desempeñe.
4. **Se analiza el puesto bajo la hipótesis de un normal desempeño.** Se debe saber cómo se desarrollan la funciones y tareas habitualmente.
5. **Se analiza un puesto de trabajo, no un puesto tipo o estándar.** No porque dos puestos reciban la misma denominación tienen que tener el mismo contenido. Por ejemplo, el puesto de administrativo en el área de marketing seguramente realizará actividades similares al administrativo del área de RRHH, pero también desarrollará otras actividades que son distintas.

#### 4. MÉTODOS PARA RECOGER INFORMACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Las fuentes más utilizadas, debido a su conocimiento del puesto, son los ocupantes del mismo y sus superiores inmediatos, quedando en la práctica restringido el empleo de los expertos en el trabajo (formadores, consultores...) a cuando el puesto que se tiene que analizar es de nueva creación (Pereda *et al.*, 2014).

Debería utilizarse más de una fuente de información, en concreto a los ocupantes del puesto y a sus superiores inmediatos, debido a que las respuestas dadas por más de una fuente proporcionarán mayor cantidad de información y desde distintas perspectivas. En el caso de que el puesto sea desempeñado por más de un ocupante, es conveniente que la información se recoja de más de una persona, o por todos o una muestra. Normalmente, la variable que va a determinar que se tome una decisión u otra son los recursos que implica la utilización del método de recogida de información. Por ejemplo, si el método de recogida de información es el cuestionario, y éste es cumplimentado por sus ocupantes, se recoja información de todos ellos, mientras que, si el método es la entrevista o la observación, se utilice una muestra estratificada y proporcional (Pereda *et al.*, 2014).

Según Saavedra (1998) para reunir datos sobre cada puesto, la empresa dispone de varios métodos, siendo las más habituales las entrevistas y los cuestionarios. Aunque hay otros cómo la observación y el grupo de expertos.

El cuestionario o la entrevista deberán prepararse después de haber hablado con el director de línea o departamento. Ello no implica que el cuestionario deba ser idéntico para todos los puestos que haya en la organización, sino que será el mismo para cada categoría de puesto, es decir, se elaborará un cuestionario para las secretarías, otro para los conserjes, otro para los empleados de almacén, etc.

Los **cuestionarios** consisten en que el trabajador responda a una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimientos, habilidades, obligaciones y responsabilidades. Pueden ser *abiertos* o *cerrados*. El primer caso consiste en pedir al titular del puesto que describa con precisión todas y cada una de las tareas que realiza. En el caso de cuestionarios *cerrados* todas las preguntas se establecen previamente, después de una ardua labor de investigación, pudiendo ocurrir que, al no ser posible contemplarlas todas, se olvide alguna importante (Saavedra, 1998).

Uno de los cuestionarios más utilizados es el denominado Cuestionario de Análisis de la Posición (CAP) en el que últimamente se tienen en cuenta no sólo los aspectos objetivos de las tareas, sino también factores humanos como las relaciones interpersonales necesarias para el puesto y las reacciones de los individuos a las condiciones laborales, además de otros aspectos tales como el horario y la responsabilidad que se deriva del puesto.

Las **entrevistas** consisten en la obtención directa de información sobre el trabajo (tareas, obligaciones, estudios, experiencia, responsabilidades, condiciones laborales...). Se recoge información a través de un diálogo con los empleados, pudiendo darse dos tipos: individuales y de grupo. En las *individuales*, suele utilizarse un modelo semiabierto, donde algunas preguntas están prefijadas de antemano y otras van realizándose según las

respuestas del empleado. Después se agrupan todas y se efectúa el análisis del puesto. En las entrevistas de *grupo* intervienen dos o más empleados que estén realizando el mismo trabajo (Saavedra, 1998).

Otras fuentes:

La **observación** consiste en observar al trabajador en el desarrollo de su trabajo y registrar las características esenciales del mismo. Es más adecuado para puestos manuales con actividades repetitivas, pero no para trabajos intelectuales. Es lento, costoso y menos preciso.

El **grupo de expertos**, es decir, se recoge la opinión de un grupo de personas especialistas, normalmente trabajadores o supervisores muy experimentados. Costoso y lento.

Debe quedar muy claro que se trata de analizar el puesto en sí mismo, y no a la persona que en ese momento es titular del mismo; que no se está llevando a cabo una evaluación de su rendimiento y que el resultado del cuestionario no pondrá en peligro su empleo.

## 5. CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>1. Datos del puesto de trabajo</b>
Empresa: Área: Denominación del puesto:
<b>2. Organigrama</b>
Puesto inmediato del que depende: Puestos que dependen directamente de él:
<b>II: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>3. Resumen del puesto de trabajo</b>
<i>(Exponer brevemente el objetivo del puesto de trabajo).</i>
<b>4. Funciones del puesto de trabajo</b>
<i>(Indicar las funciones principales del puesto, utilizando verbos en infinitivo para su descripción).</i> Función nº 1: Función nº 2: Función nº 3: Función nº 4: Función nº 5:
<b>5. Tareas de cada función del puesto de trabajo</b>
<i>(Señalar las tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior).</i> <b>Función nº 1</b> Tarea 1 Tarea 2 Tarea 3 .... <b>Función nº 2</b> Tarea 1 Tarea 2 Tarea 3 .... <b>Función nº 3</b> Tarea 1 Tarea 2 Tarea 3 ....
<b>6. Herramientas utilizadas</b>
<i>(Especificar los medios materiales necesarios – maquinaria, herramientas informáticas, documentos, impresos, etc.- para realizar las tareas de cada función).</i> Función nº 1: Función nº 2: Función nº 3: Función nº 4: Función nº 5:
<b>7. Relaciones</b>
<i>(Indicar, por cada función, la necesidad de relaciones para la ejecución de las tareas del puesto, a nivel:</i> - Funcional: Otros puestos o departamentos de la empresa - Externo: otras empresas, entidades, organismos, etc.).

Funcional	Externo
Función nº 1:	
Función nº 2:	
Función nº 3:	
Función nº 4:	
Función nº 5:	
<b>8. Periodo de adaptación</b>	
<i>(Indicar el tiempo necesario para que una persona que se acaba de incorporar al puesto se adapte al desempeño adecuado de sus funciones, teniendo en cuenta los conocimientos y experiencia previstos).</i>	
<b>9. Nivel de autonomía en la toma de decisiones</b>	
<i>(Indicar, por cada una de las funciones descritas, el grado de autonomía o nivel de independencia en la toma de decisiones del ocupante del puesto, siguiendo la escala:</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ninguna autonomía.</li> <li>2. Baja autonomía.</li> <li>3. Autonomía media.</li> <li>4. Autonomía total).</li> </ol>	
Función nº 1:	
Función nº 2:	
Función nº 3:	
Función nº 4:	
Función nº 5:	
<b>III. CONDICIONES AMBIENTALES</b>	
<b>10. Condiciones ambientales</b>	
<i>(Indicar las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, así como factores desagradables, especificando en estos últimos: frecuencia e intensidad).</i>	
<b>11. Esfuerzos físicos</b>	
<i>(Especificar si el desempeño de las tareas del puesto requiere esfuerzos físicos y cuáles).</i>	
<b>12. Riesgos</b>	
<i>(Indicar los riesgos de accidentes o enfermedad que tiene el desempeño del puesto, así como nivel de gravedad de los mismos).</i>	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>13. Conocimientos exigidos para el puesto de trabajo</b>	
<b>a) Formación académica</b>	
<i>(Especificar los conocimientos básicos –nivel de estudios, especialidad, etc.- que son precisos para poder desempeñar adecuadamente las tareas del puesto.</i>	
<b>b) Conocimientos específicos</b>	
<i>(Enumerar los conocimientos específicos – no adquiridos en la formación reglada – que se precisa tener para la realización del trabajo.)</i>	
<b>c) Idiomas</b>	
<i>(Especificar el/ los idioma/ s requerido/ s para el correcto desempeño del puesto, indicando por cada uno el nivel exigido, siguiendo los criterios:</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos básicos.</li> <li>2. Nivel medio.</li> <li>3. Dominio).</li> </ol>	
<b>d) Actitudes</b>	
<i>(Enumerar cualidades que contribuyan al desempeño eficiente del puesto de trabajo).</i>	
<b>e) Experiencia exigida para el puesto</b>	
<i>(Indicar la experiencia previa necesaria para desempeñar eficazmente las funciones del puesto).</i>	

Fuente: Adaptado de García Noya *et al.* (2001).

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Calle Durán, M.C.; Ortiz de Urbina Criado, M. (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Pearson Educación, Madrid.
- Dolan, S.(2007): *La gestión de los Recursos Humanos*. Mac Graw-Hill, Madrid.
- Dessler (2001): *Administración de personal*. Pearson Educación.
- García Noya, M.; Hierro Díez, E.; Jiménez Bozal, J.J. (2001): *Selección de personal*. ESIC.
- Pereda Marín, S.; Berrocal Berrocal, F.; Alonso García, M.A. (2014): *Bases de Psicología del Trabajo para gestión de recursos humanos*. Síntetis.
- Pérez Durán, E. (2003): PPS. El sistema de perfil personal. *Capital Humano* Suplemento, nº 171, pp. 52-54.
- Saavedra (1998): *Planificación y selección de Recursos Humanos*. Pirámide, DL, Madrid.