

CAPÍTULO 7

Análisis y descripción de puestos



➔ Analizar puestos, para luego confeccionar la descripción de los mismos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y acerca de qué tipo de personas deben contratarse para cada posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan una serie de otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas, las de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Análisis y descripción de puestos

La descripción de puestos es la base de los distintos procesos de recursos humanos



Descripción de puestos o *job description*: esquema



Relevamiento
de información
para el análisis
de puestos

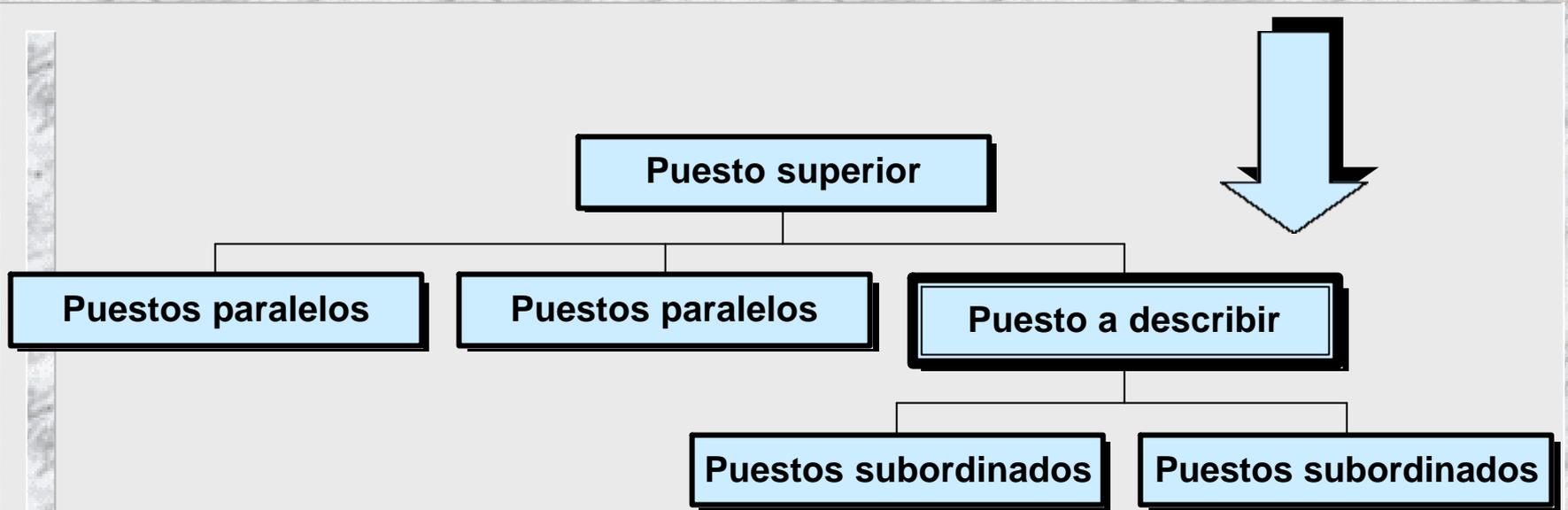
Análisis de puestos

**Descripción
de puestos**

Clasificación de puestos



Antes del relevamiento es importante definir la relación entre los puestos



Tres momentos del relevamiento

Entrevista de relevamiento
estructurada

momento 1

Confirmación del
relevamiento

momento 2

momento 3

Descripción del
puesto

Análisis del puesto

- Procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre
 - ⇒ el contenido de un puesto (tareas a realizar).
 - ⇒ los requerimientos específicos.
 - ⇒ el contexto en que las tareas son realizadas.
 - ⇒ qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Síntomas que nos indican que una organización tiene problemas con la descripción de puestos

- Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es incoherente.
- Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saberse exactamente quién hace qué.
- Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- Inadecuado o pobre entrenamiento cuya consecuencia es pobre producción y baja calidad.
- Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

Beneficios de un buen programa de descripción de puestos

- La descripción de puestos es usada para comparar puestos *y rankearlos*. De este modo las **compensaciones** son más equitativas.
- Una buena descripción de puestos es una muy valiosa herramienta para **reclutar, seleccionar y contratar personal**.

Beneficios de un buen programa de descripción de puestos (continuación)

- **Capacitar, entrenar y desarrollar** personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- En la misma dirección la descripción de puestos define *performance* estándar y a partir de allí se pueden realizar correctas **evaluaciones**.
- Por último es vital en los **planes de sucesión**.
- Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

Informaciones necesarias para el análisis de puestos

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de *performance*.
- Máquinas u otros elementos a utilizar.
- Condiciones laborales o contexto de la posición.
- Requerimientos de personalidad.

Utilización del análisis de puestos

- Reclutamiento y selección
- Compensaciones
- Evaluación de desempeño
- Capacitación
- Asegurarse de que todas las tareas que deban realizarse están asignadas

Diferencia entre tarea y puesto

Tarea

- Conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.

Puesto

- Conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir que ocupan una posición formal dentro del organigrama.

Análisis y descripción del puesto

- Indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto.
- Identifica:
 - qué se hace
 - por qué se hace
 - dónde se hace
 - cómo se hace

El análisis de puesto permite respondernos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los puestos en la organización?
 - ¿De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional?
 - ¿Hasta qué punto empleados con KASs⁽¹⁾ elevadas, son compensados por hacer tareas de menor exigencia?
 - ¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puestos?
- (1) KASs: knowledge-abilities-skills: conocimientos- habilidades- capacidades/destrezas

Métodos de descripción y análisis del puesto

- **Observación directa.** Para aquellos casos en que la tarea lo permita el entrevistador observa la tarea y completa el formulario en relación con lo que ve, sin la participación directa del empleado.
- **Entrevista.** El analista entrevista al ocupante del puesto.
- **Cuestionario.** El ocupante del puesto completa él mismo un cuestionario.
- **Mixta:** Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

Pasos en secuencia para una posición

**Identificación del puesto:
recolectar información**

Análisis del puesto

Revisión

Descripción del puesto

**Participación
de la línea**

Pasos para una nómina o conjunto de puestos

Identificación de puestos y revisión de puestos existentes: recolectar información

Trabajar con gerentes y empleados explicando el proceso

Relevamiento: análisis de puestos utilizando entrevistas, cuestionarios, etc.

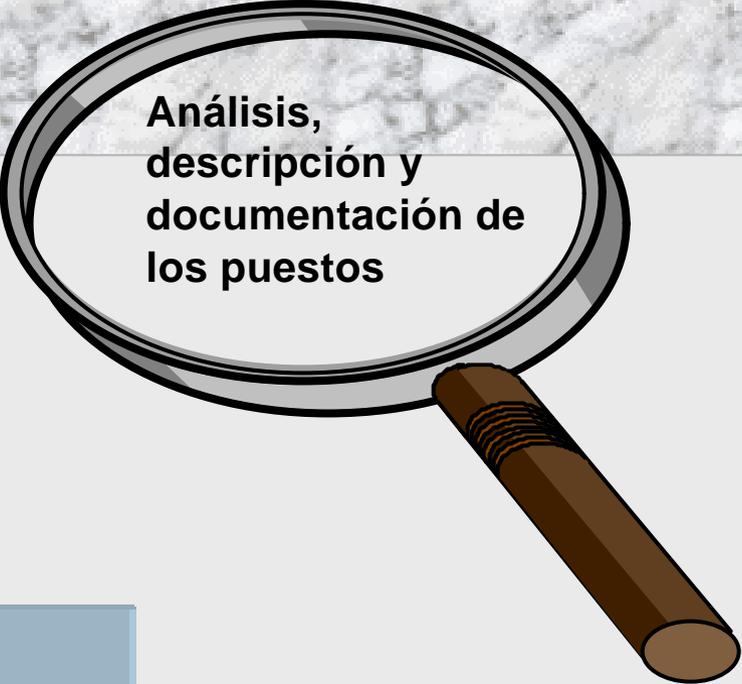
Análisis de puestos

Descripción de puestos (versión final)

Participación de la línea

Mantenimiento y actualización

Pasos



**Análisis,
descripción y
documentación de
los puestos**

- **Entrevista individual**
- **Entrevistas con el superior**
- **Trabajo de grupo**
- **Cuestionario**

Plan de trabajo

Entrevista personal

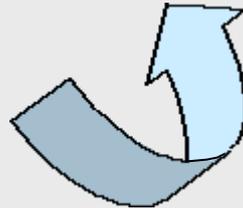
+

Descripción de puestos

+

Entrevista al supervisor

Cuestionarios



Seleccionar el criterio de aplicación

Descripción del puesto

TÍTULO DEL PUESTO: *Asistente administrativo*

Departamento: *Marketing*

Resumen del puesto

Tareas y responsabilidades

- *Tomar y transcribir notas*
- *Organizar reuniones*
- *Recibir personas y hacer llamados telefónicos*
- *Preparar informes*

Requisitos educacionales _____

Relaciones internas _____

Cualidades necesarias: *habilidad verbal, habilidad para realizar cálculos simples*

Competencias: *habilidad para realizar varias tareas y cambiar a menudo de asignaciones sin previo aviso*

Preparado por: _____ Fecha _____ -

Análisis del puesto

Identificación del puesto

Trabajo a desempeñar

Condiciones físicas

Habilidades requeridas

Conocimientos requeridos

Requisitos especiales

Responsable de _____

Entrevista

Entrevistador _____ Fecha: _____

Entrevistado: _____

TÍTULO DEL PUESTO: _____

Departamento _____ Supervisor _____

Describir las tareas más importantes _____

Describir las tareas secundarias _____

Describir máquinas y otros elementos utilizados _____

Describir educación mínima necesaria _____

Describir experiencia mínima necesaria _____

Principales responsabilidades _____

Describir contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto

Etc.

Etc.

Cuestionario

Nombre y apellido del empleado _____ Fecha _____

TÍTULO DEL PUESTO _____

Departamento _____ Supervisor _____

Tarea: cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado.

Tarea: cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado.

Tarea: cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado.

Etc.

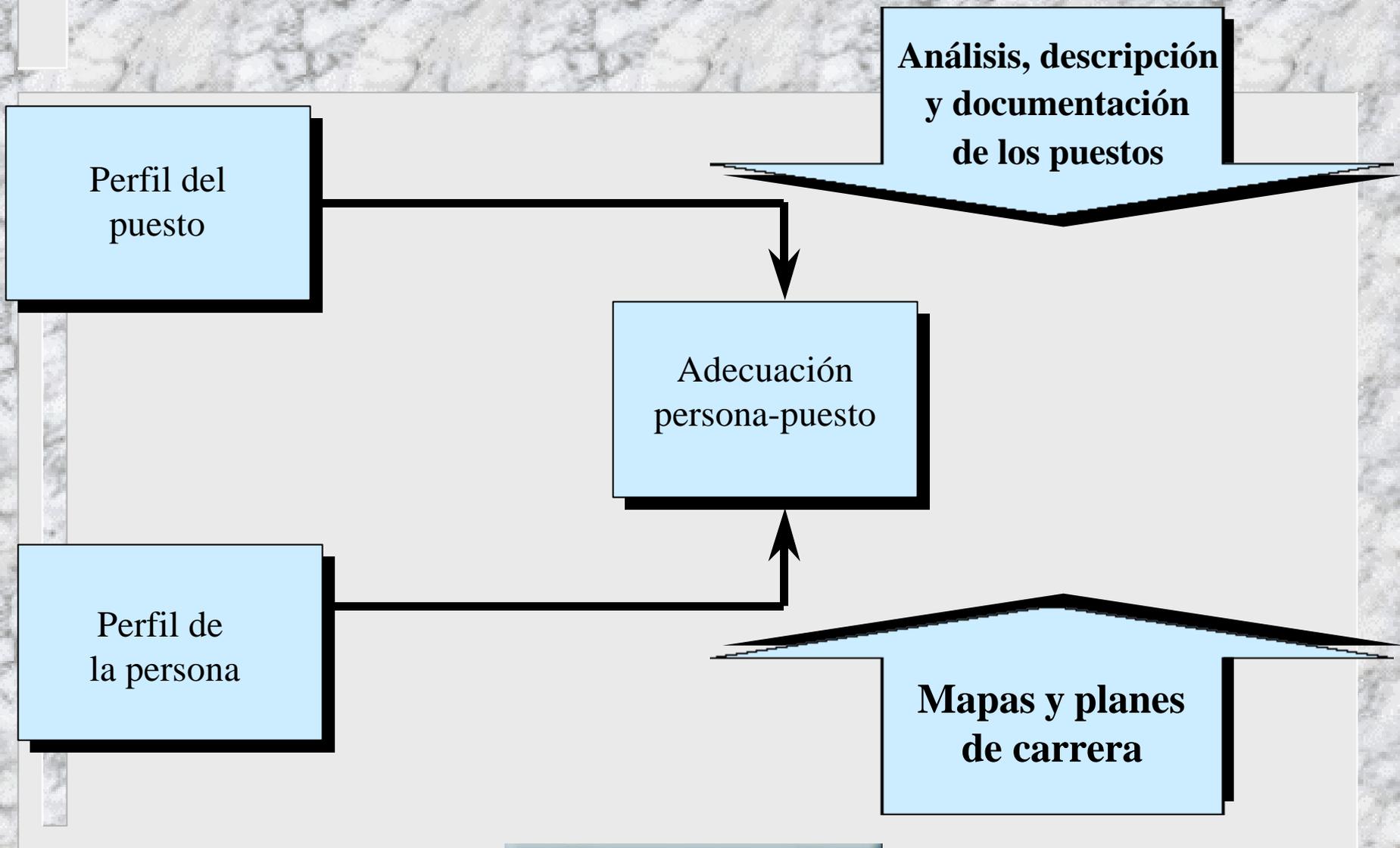
¿Qué máquinas utiliza? Nombre de la máquina o equipo y tiempo de utilización.

Describe contactos personales que debe tener para desempeñar la tarea.

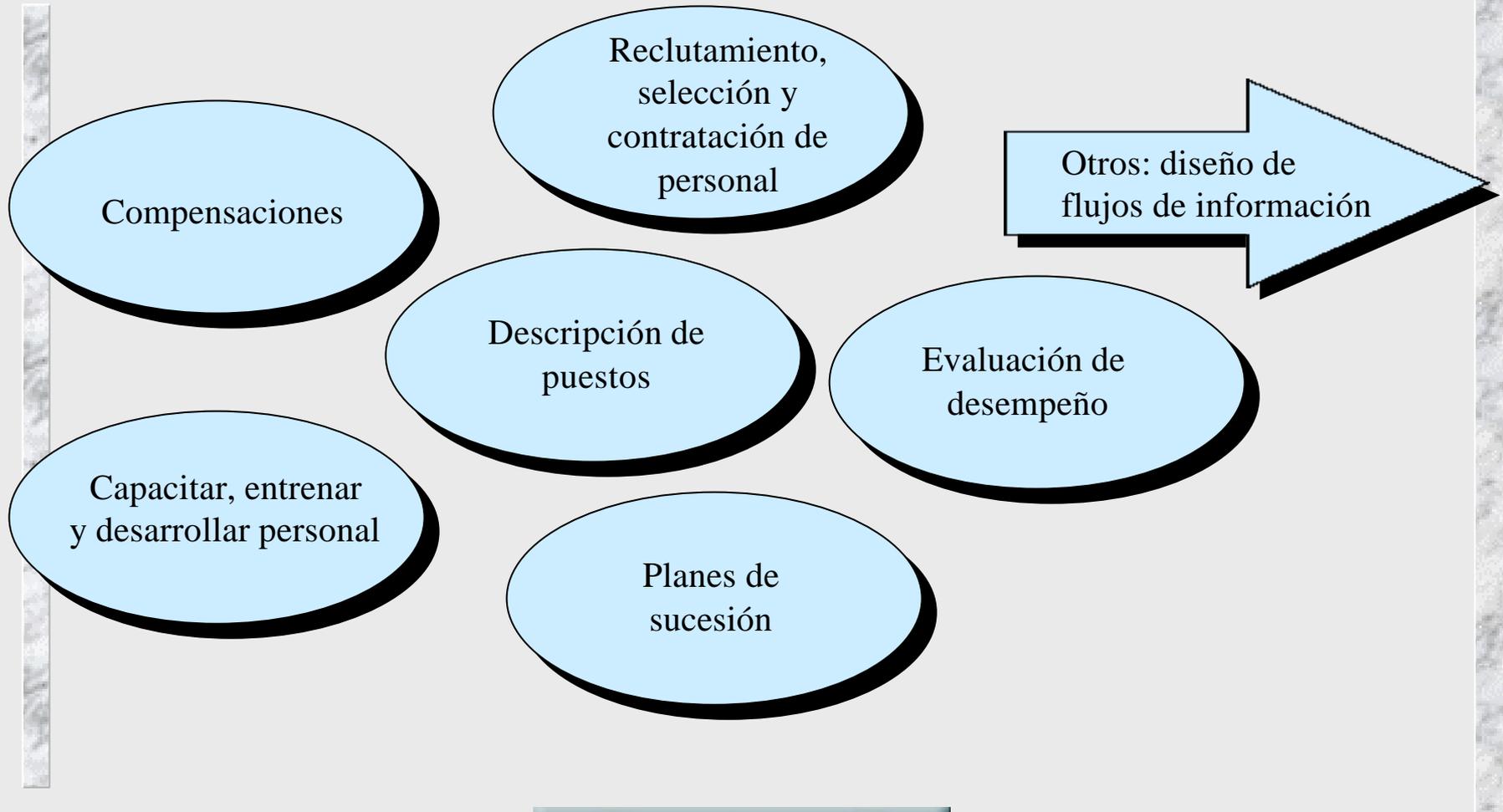
Firma del empleado: _____

Aprobado y revisado por _____ (supervisor inmediato)

Adecuación persona - puesto



Relaciones de la descripción de puestos con otras funciones de Recursos Humanos



¿Cómo relacionar “Análisis y descripción de puestos” con “Gestión por competencias”?

- En el momento de redactar la descripción de puestos se deben relevar las competencias involucradas para esa posición.
- Mencionar el nombre de la competencia y si esta tuviese alguna particularidad por área o posición, será necesario -además- incluir una breve descripción de la misma.
- En caso contrario -es decir si la competencia es similar que para otras posiciones- bastará con el título de la misma.

→ Si una empresa maneja sus recursos humanos por competencias, la descripción de puestos se hará incluyendo las mismas, primero, como parte del relevamiento y luego, formando parte de la descripción en sí. Los cuestionarios y entrevistas que se realicen para efectuar el relevamiento deben prever esta información sobre el puesto. Las preguntas deben estar especialmente diseñadas para relevar las competencias. Por ejemplo:
¿cuáles son las competencias necesarias para tener éxito en el puesto?

Un esquema global por competencias



Aplicación del concepto de competencia en la descripción de puestos

Podemos utilizar similares esquemas a los aquí presentados incluyendo las competencias necesarias para cada posición y el grado en que las mismas son requeridas: nivel A,B,C,o D

- ⇒ Entrevista: *similar*
- ⇒ Cuestionario: *similar*
- ⇒ Esquema de registro de una descripción del puesto: *similar*

→ La revisión de las descripciones de puestos es muy importante. No es necesario tener una fecha rígida, por ejemplo una vez al año; dependerá de la compañía, del negocio y de la función. Las organizaciones cambian por causas del mercado, la tecnología, los negocios.

Nuevas formas de trabajo: el teletrabajo

Teletrabajo implica en forma conjunta estos tres elementos:

Distancia + comunicaciones + por cuenta ajena

Pueden existir otras variantes de trabajo a distancia que no son teletrabajo. No entran en esta figura los trabajadores independientes que realicen trabajos por cuenta propia o microemprendedores.

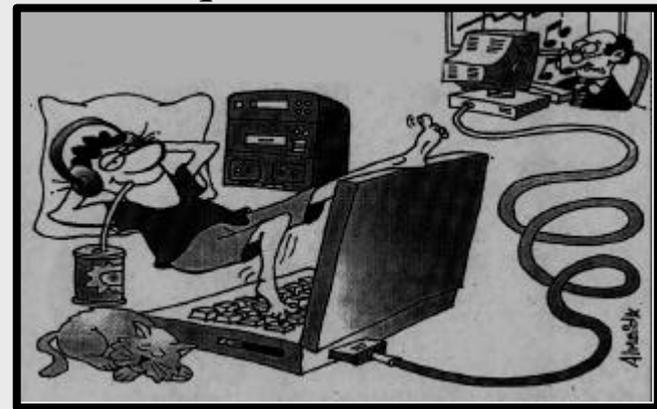
En muchos países, entre ellos la Argentina, no existe aún encuadre legal.

Características de personalidad necesarias

- Capacidad de organizar su tiempo
- Capacidad de planificación
- Autodisciplina
- Capacidad para soportar el aislamiento
- Capacidad para respetar un horario
- Capacidad para separar vida familiar y trabajo
- Capacidad de comunicación por teléfono
- Poca necesidad de contactos sociales
- Capacidad para combinar trabajo y ocio
- Baja necesidad de supervisión

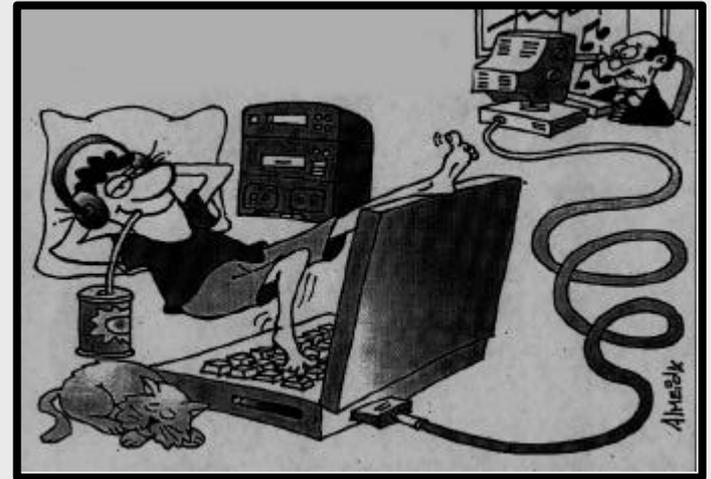
■ Elementos necesarios para establecer un puesto de teletrabajo

- ⇒ Espacio
- ⇒ Potencia eléctrica
- ⇒ Calefacción, frío, ventilación
- ⇒ Iluminación
- ⇒ Tranquilidad

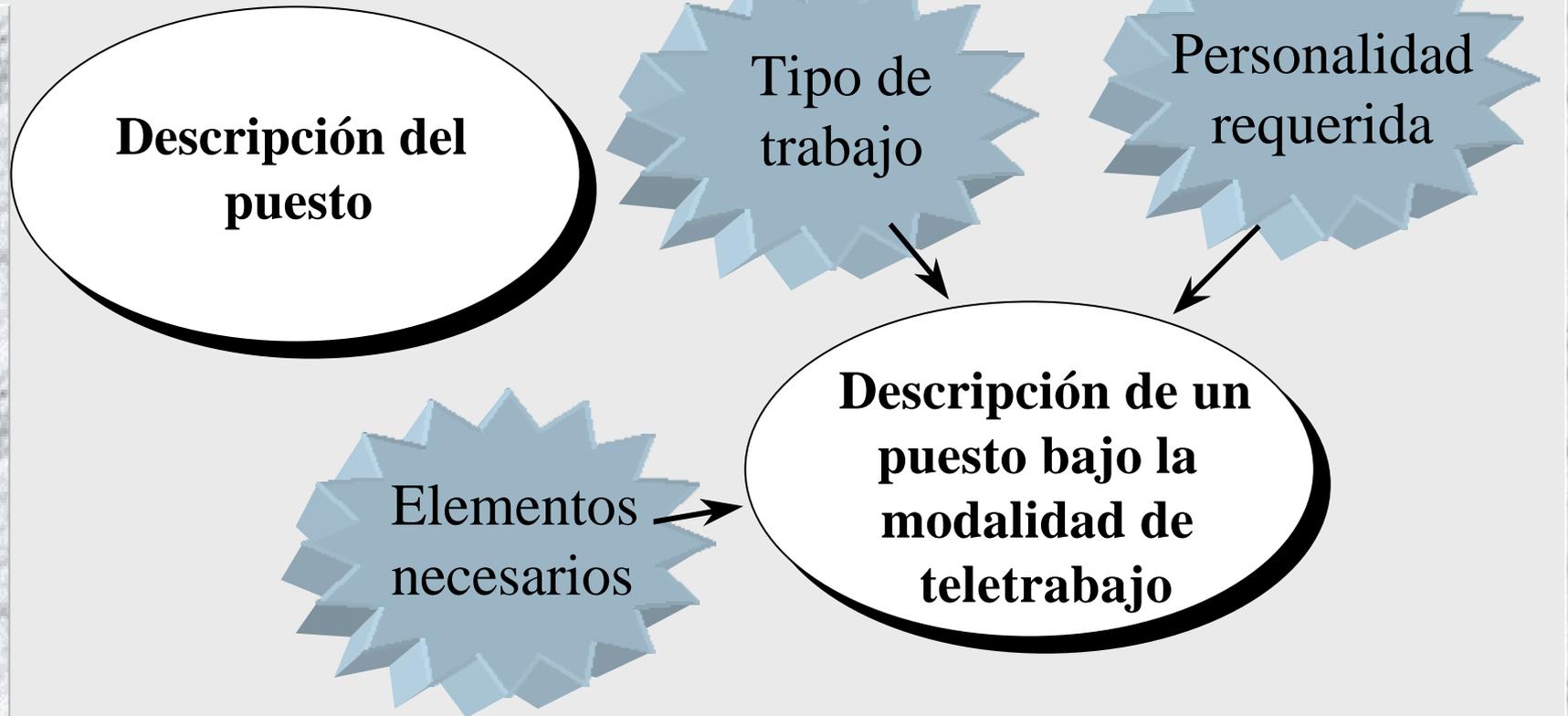


Cuándo es factible el teletrabajo

- Tarea cuantificable
- Que requiera un espacio físico reducido
- Cierta rutina
- Tarea individual y de baja comunicación con otros
- Poco instrumental y de bajo costo
- Plazos, fechas ciertas o fáciles de determinar
- Descentralizable (desde el empleador)



Relación de descripción de puestos con el teletrabajo



Ventajas para la empresa

- Ahorros económicos de espacio físico (gastos de alquiler y mantenimiento de oficinas) y todo lo que de allí se deriva: luz, teléfono, etc.
- Amplía su posibilidad de contratación de empleados.
- Disminuyen los problemas de ausentismo.
- Se realiza una gestión por resultados.
- Aumento de productividad.

para el empleado

- Soluciona ciertos problemas de la vida de familia y permite contacto directo con ella.
- Si el teletrabajador tiene una buena productividad puede tener más tiempo libre. Más libertad real y sensación de libertad.
- Mayor autonomía.
- Tiene la posibilidad de tener menos problemas laborales producto de la interacción con otros compañeros.
- Menor gasto de ropa, transporte, etc.

Inconvenientes para la empresa

- En la etapa inicial: costo de equipos y otras inversiones.
- Imposibilidad de un control presencial del empleado.
- Mayor dificultad del trabajo en equipo.
- Pérdida paulatina de la identificación del empleado con la organización.

para el empleado

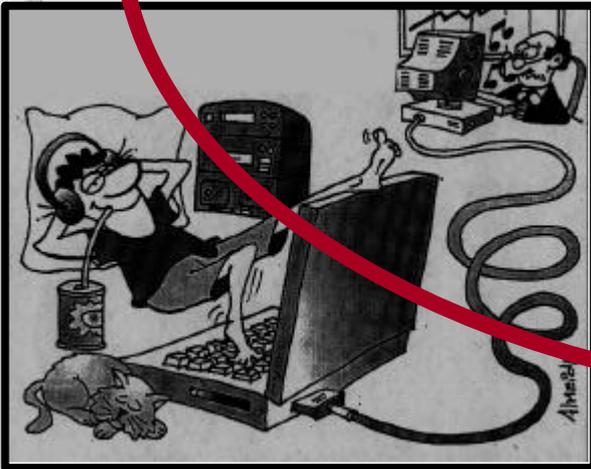
- Aislamiento y sensación de pérdida de *estatus*.
- Pérdida de socialización.
- Pérdida de la guía en la carrera laboral (marco de referencia). Quedan marginados del poder.
- Afrontar la primera etapa de cambio a teletrabajador.
- Falta de apoyo de compañeros y referentes (no tiene a quién preguntarle una duda).
- Pérdida de identificación.
- Problema de *work-aholic*.

En síntesis, una buena implementación de teletrabajo combina tres tipos de elementos

Personalidad del teletrabajador

Tipo de trabajo a realizar

Estilo de supervisión del jefe



Paliativos

Tres semanas en su casa y una en las oficinas



3 semanas en su casa



1 semana en la oficina

Tres días en su casa



Dos días en la oficina

¿Quién se hace cargo de los mayores costos de la oficina “en casa”?

A cargo del empleador Todo lo necesario para el trabajo a distancia: equipos a utilizarse: ordenador, fax, módem, teléfono, etc.. Reintegro de todos los mayores costos mensuales incluyendo mayor uso de calefacción/aire acondicionado y luz eléctrica.

En este esquema el empleado debe velar por los bienes de la compañía a su cargo y esta tiene “el derecho” de visitar el lugar de trabajo y controlar limpieza y cuidado de los mismos.

A cargo del empleado

El equipamiento puede ser provisto por la compañía o por el empleado, según el caso.

La compañía estima los costos que le originará al empleado el trabajo desde su casa e incrementa el salario mensual en un importe equivalente.

De este modo el empleado administra los recursos.

Para saber más

www.marthaalles.com

Para comunicarse

alles@marthaalles.com.ar