

El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo

Apellidos, nombre	Guijarro Tarradellas, Ester (esguitar@doe.upv.es) Babiloni Griñón, Eugenia (mabagri@doe.upv.es) Canós Darós, Lourdes (loucada@doe.upv.es) Santandreu Mascarell, Cristina (crisanma@omp.upv.es)
Departamento	Organización de Empresas
Centro	Universitat Politècnica de València

1 Resumen de las ideas clave

En este artículo se presenta uno de los elementos básicos en la gestión actual de los recursos humanos: el análisis y la descripción de los puestos de trabajo. Para ello, en primer lugar se introduce el concepto de análisis de puestos y su utilidad como herramienta de gestión del personal en las empresas. Posteriormente, se describen qué herramientas pueden emplearse para llevar a cabo dicho análisis y cuáles son los resultados obtenidos a partir del mismo. Finalmente, se establecen las etapas que han de seguirse para su puesta en marcha y se resalta la utilidad que tiene este proceso en la gestión de personas desde distintos puntos de vista.

2 Introducción

Para que el área responsable de la gestión de los recursos humanos de una organización pueda tomar decisiones objetivas sobre aspectos tan importantes como la selección o la retribución de los empleados, necesita conocer la estructura organizativa de la empresa. El análisis y la descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que permite, precisamente, obtener toda la información relativa a los distintos puestos de la empresa (Carrasco Carrasco, 2009) y conocer su organización. La utilización de esta metodología permite conocer de forma detallada y objetiva cuál es el alcance de cada puesto dentro de la organización y cuáles son sus tareas, responsabilidades y deberes.

Su puesta en marcha consta de dos fases claramente diferenciadas: una primera fase en la que se recoge y analiza la información, y una segunda en la que se expone de forma detallada la información recopilada, de forma ordenada y sistemática, obteniendo así una descripción en detalle de cada puesto. Como resultado, los responsables de los recursos humanos conocen qué función realiza cada puesto, cuáles son las competencias, habilidades y destrezas que se requieren así como cuáles son los criterios y condiciones que determinan un buen desempeño.

En este objeto de aprendizaje se presenta de forma detallada qué es un análisis de puestos, cómo debe realizarse, qué métodos pueden emplearse y qué hacer con los resultados obtenidos del mismo.

3 Objetivos

Con este objeto de aprendizaje se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Definir el concepto de análisis de puestos de trabajo.
- Diferenciar entre las descripciones de puestos y las especificaciones de puestos.
- Describir las distintas técnicas que pueden emplearse para su ejecución.
- Aplicar el análisis de puestos a la gestión de los recursos humanos.
- Describir las fases necesarias para su puesta en marcha.

4 El análisis de puestos de trabajo

4.1 Concepto

El Análisis de Puestos de Trabajo (APT) es una herramienta básica de recursos humanos que puede definirse como "el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios" (Pereda Marín, 1993).

(Peña Batzan, 1990) completa esta definición y señala que el APT es "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".

En resumen, un APT es un proceso sistemático de recogida de información que permite concretar y reflejar documentalmente, por una parte, las tareas, funciones y actividades a desempeñar en los puestos de trabajo de una organización; y por otra, los requerimientos de los puestos: características, habilidades, conocimientos y competencias técnicas y personales que deben tener los empleados que vayan a ocupar dichos puestos.

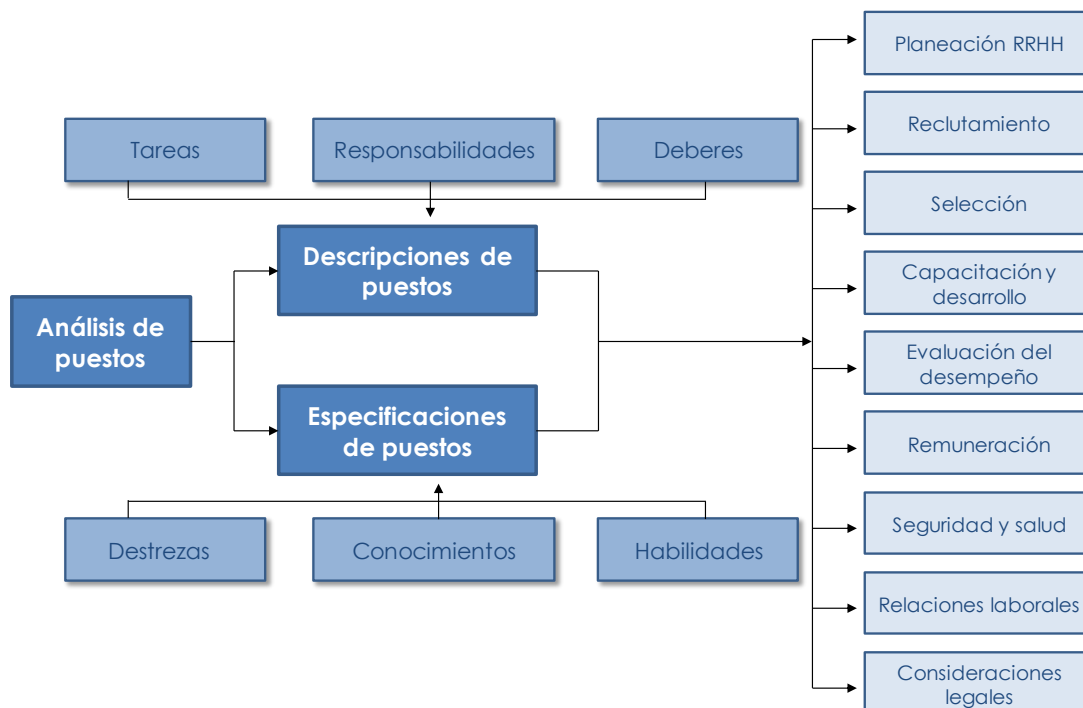


Figura 1. Análisis de Puestos (Wayne Mondy, R., 2010)

Una vez definido este concepto, la siguiente pregunta lógica es ¿cómo llevarlo a cabo? De forma general, se establecen dos partes claramente diferenciadas (véase la Figura 1):

- La fase de **análisis** del puesto propiamente dicha a partir de una recogida sistemática de la información relevante de cada puesto (APT), y

- La **descripción** y **especificación** del puesto en un documento apropiado. Mientras que las descripciones de puestos (DPT) establecen de forma detallada cuál es el *alcance* y *responsabilidad* de cada puesto, definiendo sus tareas, responsabilidades y deberes, las especificaciones de puestos (EPT) recogen las *características* que debe tener la *persona* que ocupa dicho puesto: requisitos intelectuales y físicos, aptitudes, experiencia y condiciones de trabajo. Las EPT se diferencian principalmente de las DPT en la perspectiva que adoptan, mientras que las primeras detallan los requisitos y cualificaciones que debe de tener un empleado para poder desempeñar un puesto, las segundas definen en qué consiste el puesto. En muchas ocasiones, las DPT y las EPT se recogen en un único documento.

Por tanto, el resultado del análisis de los puestos no debe ceñirse únicamente a describir cuáles son sus tareas, de hecho, tal y como afirma (Carrasco Carrasco, 2009) “la especificación es tal vez el paso más difícil y complejo de todo el proceso de Análisis y Descripción de puestos de trabajo, pero es, a su vez, sino el más importante, sí el que mayor demanda presenta, porque resuelve muchos de los problemas de reclutamiento, selección, valoración, adecuación y formación, entre otros”.

4.2 Razones para acometer un APT

Aunque existen múltiples razones para realizar un APT, normalmente se llevan a cabo por alguno de los siguientes motivos (Wayne Mondy, R., 2010):

- Fundación de una nueva empresa, momento en que se iniciará el análisis de puestos.
- Creación de una nueva área o departamento, y por tanto creación de nuevos puestos de trabajo.
- Evolución o cambio significativo en un puesto que haga necesaria su revisión.

Sin embargo, la información obtenida en los APT resulta fundamental en la gestión actual de los recursos humanos, pues supone la base sobre la que asentar la mayoría de las decisiones de personal. Tal y como se observa en la Figura 1 y se explica en el punto 8 de este artículo, la realización de un análisis de puesto es clave para poder tomar decisiones en áreas tan importantes como la selección, la retribución o la formación, pues permite obtener información objetiva de cada puesto tipo de una organización y conocer lo que realmente es necesario para un desempeño excelente en el mismo.

5 Métodos para recopilar información sobre el puesto

Como se ha expuesto, el APT consiste en la recogida sistemática de información sobre los distintos puestos que existen en una organización, pero ¿cómo puede recogerse toda la información necesaria de cada puesto? Son varios los métodos que pueden emplearse para este fin. La elección de uno u otro dependerá de los objetivos que se persigan con el APT, las características de la organización y los puestos de trabajo sobre los que se vaya a realizar el mismo.

La Tabla 1 presenta un resumen de los principales métodos, explicando en qué consiste cada uno y cuáles son sus ventajas e inconvenientes.



Método	Descripción	Ventajas	Inconvenientes
Cuestionarios	<p>Se diseña una plantilla que contendrá la información que se desea recopilar, y se suministrará a los empleados para que la cumplimenten.</p> <p>El cuestionario podrá ser estructurado (contiene una serie de ítems cerrados), o abierto (permite desarrollar las respuestas).</p>	<p>Son económicos y rápidos.</p> <p>Además los cuestionarios estructurados permiten estandarizar resultado y facilitan la tabulación e interpretación de los datos.</p>	<p>Son subjetivos: pueden ser exagerados o malinterpretados por los empleados</p> <p>Además, el cuestionario abierto, no facilita la tabulación e interpretación de los datos como ocurre con el estructurado.</p>
Observación	<p>El analista de observa al trabajador mientras éste realiza las actividades, tareas y funciones propias de su puesto.</p>	<p>Permite identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales y estar en contacto con el puesto, lo que facilita la comprensión del analista.</p>	<p>Es un medio insuficiente por sí mismo para realizar un APT y sólo es práctico para puestos que requieren de habilidades manuales.</p>
Entrevista	<p>Consiste en entrevistar tanto al empleado como al supervisor del puesto, el empleado describe su puesto y el supervisor verifica la exactitud de la información.</p>	<p>Facilita dos puntos de vista sobre cada uno de los puestos de trabajo y proporciona información más detallada que las anteriores.</p>	<p>Requiere una gran inversión de tiempo y puede ser costoso.</p>
Entrevista de grupo	<p>Consiste en reunir de 3 a 6 personas que realizan el mismo trabajo, a través de la reunión, el analista recoge la información que requiere para llevar a cabo el análisis.</p>	<p>Facilita diversos puntos de vista y los empleados pueden debatir aquellos puntos en los que difieren.</p> <p>Proporciona información detallada</p>	<p>Puede requerir mucho tiempo y las divergencias de los asistentes pueden desviar los puntos de interés de la reunión.</p>
Reunión de expertos	<p>Consiste en reunir de 3 a 6 expertos (superiores, técnicos, etc.) que conocen perfectamente el puesto de trabajo que se está analizando.</p>	<p>Facilita diversos puntos de vista y permite conocer si los evaluadores del puesto tienen expectativas demasiado elevadas sobre el mismo.</p>	<p>Los empleados que ocupan un puesto de trabajo son los que mejor conocen el mismo, de modo que el análisis de un empleado que no ocupa ese puesto puede ser inexacto.</p>

<p>Registro del empleado o diarios laborales</p>	<p>El empleado lleva un registro de sus actividades diarias, registrando cada una de las tareas que realiza anotando cuándo las realizó y cuánto tiempo le ocuparon.</p>	<p>Permite superar el problema de la tendencia a la exageración de los empleados.</p>	<p>Requiere una gran inversión de tiempo por parte del trabajador, lo que puede reducir su desempeño.</p>
<p>Combinación de los anteriores</p>	<p>Es el más frecuente y consiste en combinar los anteriores, normalmente se trata de cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada.</p>	<p>Combinan las ventajas de los métodos anteriores compensando los inconvenientes.</p>	<p>Requieren mucho más tiempo que las anteriores y por tanto suelen tener mayor coste.</p>

Tabla 1: Características de los principales métodos para llevar a cabo un APT (Serres Peris, 2014)

6 Etapas del APT

De forma genérica, las etapas y fases necesarias para la puesta en marcha de un Análisis y Descripción de puestos de trabajo en una empresa son las que se resumen a continuación (Carrasco Carrasco, 2009):

1. Establecimiento de objetivos
2. Planificación y puesta en marcha
 - a. Constitución de un Comité de Seguimiento del Proyecto
 - b. Elaboración de un plan y calendario de trabajo
 - c. Divulgación del proyecto
3. Recogida de información
 - a. Recogida de documentación
 - b. Inventario preliminar de puestos
 - c. Desarrollo del método elegido de recogida de información
4. Análisis de la información y elaboración de un borrador de descripciones de puestos de trabajo
5. Contraste de la descripción de puestos
6. Aprobación y presentación

En primer lugar, resulta fundamental establecer el objetivo del análisis, es decir, responder a la pregunta de ¿para qué se va a utilizar la información obtenida en el APT? Una vez claro el alcance del proceso, podrá planificarse y ponerse en marcha, para lo cual se sugiere constituir un Comité de expertos que sea el responsable de elaborar un calendario de trabajo y comprobar que se cumplen los hitos marcados en el mismo. A partir de ahí, el siguiente paso es la recogida propiamente dicha de la información de cada puesto. En esta etapa pueden utilizarse los métodos expuestos en el apartado anterior. Como resultado de esta fase de recogida, se procederá al

análisis de la información obtenida y a la realización de la descripción de cada puesto a partir del mismo. Por último, se verificarán las descripciones resultantes y una vez sean definitivas se aprobarán y presentarán al resto de la empresa para su uso (acorde con la primera etapa del proceso).

7 Contenido de las descripciones de puestos

Una vez realizada la fase de análisis, el siguiente paso es proceder a la realización de la descripción del puesto. Las DPT son, precisamente, esas descripciones detalladas de cada puesto de la organización recogidas en un documento en forma de narración. En dicho documento se refleja el contenido de los puestos de trabajo, sus condiciones físico-ambientales, las relaciones sociales del mismo con el resto de la organización y las exigencias para su desempeño, permitiendo contemplar de forma sencilla y resumida sus características principales.

Llegados a este punto, la pregunta es: de toda la información recopilada en la fase de análisis ¿qué debe incluirse en las DPT?. No existe una plantilla ni un formulario estándar de cómo redactar una DPT, sin embargo la mayoría contienen, como mínimo, los siguientes aspectos (Dessler, 2009):

- **Identificación del puesto:** Nombre del puesto, estatus, división, ...
- **Resumen del puesto:** sintetiza su esencia e incluye únicamente sus principales funciones o actividades.
- **Obligaciones y responsabilidades:** parte central de la DPT en la que se incluyen las principales obligaciones del puesto de trabajo dentro del conjunto de la organización.
- **Autoridad del titular:** autoridad para la toma de decisiones, supervisión directa de otros puestos, autoridad para elaborar presupuestos, etc.
- **Estándares de desempeño:** estándares que debe alcanzar el empleado en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la DPT.
- **Condiciones laborales:** descripción de las condiciones ambientales y físicas en las que se desarrolla el trabajo.
- **Especificaciones del puesto:** descripción de las cualidades que deben tener los ocupantes del puesto para su desempeño.

Obviamente, el contenido de la descripción de puestos dependerá de la cantidad de información recopilada en el APT y a lo largo del tiempo, por lo que cuantas más veces haya sido revisado un APT y más información se haya recopilado al respecto, más completa será la DPT (Serres Peris, 2014).

8 Utilidad de la información obtenida en el APT

En los apartados anteriores se ha explicado de forma teórica qué es y cómo se realiza un APT, pero quizás la cuestión más importante es determinar ¿para qué llevarlo a cabo? O en otras palabras, ¿cuál es realmente su utilidad? La importancia del APT es, precisamente, la información objetiva que proporciona de la estructura organizativa y funcional de una empresa. Por ello, la información obtenida en los APT se utiliza para

fundamentar y apoyar las decisiones que se toman en una organización en relación con sus políticas de recursos humanos (Figura 1). Por ejemplo: suponga que es el responsable del área de personal de una empresa y que dentro de 4 meses se jubila un empleado. Ha de iniciar un proceso de selección para cubrir esa futura vacante pero ¿qué tipo de candidato necesita la empresa? Es la Descripción del puesto la que le facilita la información necesaria sobre las tareas y responsabilidades del puesto así como sobre las características personales que se necesitan para un desempeño excelente en el puesto.

Del mismo modo, el APT está relacionado con el resto de áreas de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Más concretamente, pueden establecerse las siguientes aplicaciones del APT (Wayne Mondy, R., 2010y (Gómez Mejía, et al., 2008):

- **Reclutamiento:** la información obtenida en el APT facilita la descripción del puesto cuando se ha de lanzar una oferta de empleo. Además, ayuda a los responsables de la contratación a filtrar las solicitudes.
- **Selección:** el APT permite conocer cuáles son las necesidades reales de los puestos de trabajo, de forma que puedan adecuarse los procesos de selección a las mismas y asegurar que las pruebas que se diseñen durante el proceso de captación se ajusten a los requerimientos del puesto.
- **Carrera profesional y promociones:** el APT ayuda a establecer los criterios de promoción y clarificar las necesidades futuras de la empresa.
- **Evaluación del desempeño:** los estándares de rendimiento establecidos en una empresa para medir el desempeño de los empleados deben estar relacionados con las características del puesto, información que se obtiene precisamente del APT.
- **Remuneración:** una forma sencilla de evaluar cómo contribuye cada puesto al rendimiento global de la organización y definir así la remuneración del puesto es comparar la información obtenida en el APT para cada puesto. De este modo, se conoce de forma objetiva el valor relativo de un puesto dentro de la organización.
- **Capacitación y desarrollo:** el diseño de los programas de formación y desarrollo de las empresas deben basarse en los requerimientos de cada puesto. La capacitación debe dirigirse a asistir a los empleados en el cumplimiento de los deberes especificados en las descripciones de sus puestos.
- **Seguridad y salud:** la información derivada del APT es valiosa para identificar las condiciones de seguridad y salud de cada puesto. Además, en aquellos trabajos con mayor peligrosidad, los empleados deben tener información clara y específica sobre los riesgos de su puesto, para poder así actuar de forma segura.
- **Relaciones laborales y con los empleados:** la información recopilada en el APT permite tomar decisiones basadas en información objetiva a la hora de una posible transferencia, promoción o descenso de categoría de un empleado.
- **Consideraciones legales:** un APT bien elaborado es realmente útil para dar apoyo a la legalidad de las prácticas de empleo.

9 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje se ha presentado qué es un análisis de puestos de trabajo, así como el proceso que ha de seguirse para su realización. A

pesar de la creencia extendida de que los APT imponen rigidez en la gestión de los recursos humanos, los APT suponen, en realidad, una garantía de flexibilidad y adaptabilidad. Conocer con información detallada la situación de cada puesto en una organización es la única forma de poder adaptarse a los cambios constantes del entorno de forma eficiente, pues de este modo pueden evitarse duplicidades, traspasar empleados de un puesto a otro con características similares o diseñar políticas de capacitación y desarrollo basadas en información real y objetiva de cada puesto. Todo ello, justifica su amplio uso en las empresas, pues es una herramienta compleja, costosa y exigente, pero que aporta enormes beneficios si se emplea adecuadamente.

10 Bibliografía

10.1 Libros:

Dessler, G: "Administración de recursos humanos (11ª Edición)", Ed. Pearson Education, 2009.

Gómez Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R: "Gestión de recursos humanos (5ª Edición)", Ed. Prentice Hall, 2011.

Peña Batzan, M: "Dirección de personal: Organización y técnicas (6ª Edición)", Ed. Hispano Europea, 1990.

Pereda Marín, S: "Análisis y estudio del trabajo", Ed. EUDEMA Universidad, 1993.

Wayne Mondy, R: "Administración de recursos humanos (11ª Edición)", Ed. Pearson Education, 2010.

10.2 Referencias de fuentes electrónicas:

Carrasco Carrasco, J.; Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, Enero-Marzo, Número 2 (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la Administración Local. Revista Electrónica CEMCI. Disponible en: <http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>

Serres Peris, MA. (2014). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10251/39907>