



Métodos para la recogida sistemática de información de un puesto de trabajo

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



1 Resumen de las ideas clave

En este artículo se presentan los métodos más empleados para recoger información relevante de un puesto de trabajo de forma sistemática. Conocer las necesidades reales de un puesto de trabajo y del ocupante del mismo es fundamental para que los gestores de las organizaciones puedan tomar decisiones ajustadas a las mismas. Pero para ello, es necesario seleccionar el método de recogida de información más apropiado según el escaso. En este artículo se describen los métodos más utilizados y se explica qué ventajas y limitaciones tienen para poder escoger el más apropiado en función de la realidad concreta de la organización.

2 Objetivos

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

- Describir las principales características de los métodos más empleados para la recogida de información relevante de un puesto de trabajo.
- Comparar los distintos métodos y determinar los puntos fuertes de cada uno, así como los puntos débiles.
- Argumentar bajo qué circunstancias es más adecuado el empleo de cada método.

3 Introducción

Uno de los procesos más importantes en la gestión de recursos humanos es el análisis y descripción de un puesto de trabajo. Cualquier decisión que se tome en el ámbito de la gestión de personas debe partir de un adecuado conocimiento del puesto ya que será la clave para, entre otras cosas, seleccionar a la persona más adecuada para el puesto, planificar la formación necesaria para el excelente desarrollo de las tareas del mismo, o para evaluar el desempeño de un/a empleado/a en el puesto de trabajo (Mondy y Noe, 2005). Por tanto, parece lógico que contar con un adecuado análisis y descripción de puestos es un elemento clave para poder tomar decisiones estratégicas en las organizaciones y para medir la eficiencia de las mismas, dando información que las ratios financieras no pueden representar y está relacionada con la forma en la que se trabaja (Torres y Jaramillo, 2014).

Pero, comencemos por el principio. Si un correcto análisis de puestos es tan relevante, la primera pregunta que debemos hacernos es *¿qué entendemos por analizar un puesto de trabajo en el ámbito de la gestión de los recursos humanos?* Se entiende por Análisis de Puestos de Trabajo (APT por sus siglas) el proceso sistemático de recogida de información que permite concretar, por una parte, las tareas, funciones y actividades propias de un puesto de trabajo; y por otra, los requerimientos de la persona que ocupa el puesto, es decir, las características, habilidades, conocimientos y competencias del empleado/a (Vadillo, 2021).



No obstante, antes de realizar el propio proceso de recogida de información, resulta necesario que las organizaciones y las personas implicadas en el mismo, clarifiquen algunos puntos previos que, en caso contrario, podrían sesgar la recogida. Concretamente, resulta necesario tener en cuenta (López, 2017; García, 2019):

- En el proceso de análisis participan varias personas, por ejemplo: el analista, que es el responsable de recoger y tratar la información del puesto que se está analizando, el responsable de RRHH, y/o el ocupante del puesto y su supervisor, que aportan información sobre las necesidades y exigencias del puesto analizado. E decir, el APT implica un esfuerzo conjunto de los implicados y, por tanto, surge la duda de **¿cuál es el rol de cada uno?** Previo a la recogida de información, debe tenerse claro qué rol juega cada participante y qué responsabilidades tiene en el propio proceso para evitar posibles sesgos en la recogida de la información.
- Durante el proceso de recogida de información se emplean distintos instrumentos que permiten conocer las necesidades del puesto (por ejemplo, por observación o preguntando al propio ocupante) así como distintas fuentes (el propio ocupante, su supervisor, sus compañeros, etc.). Cuando en un proceso se recaba información de varias fuentes, combinando además varios métodos, surge la duda de **¿cómo integrar toda la información?** La integración de la información es uno de los procesos más complejos y a su vez delicados. Por esta razón, debe planificarse de antemano cómo se va a integrar la distinta información para poder tener una visión más completa y objetiva del puesto, siendo aconsejable que sea el propio analista quien realice esta tarea.
- Otro aspecto crucial tiene está relacionado con la fiabilidad y utilidad de la información recogida. Dicha información debe ser clara, fiable y comprensible. Para ello, debemos preguntarnos **¿cómo preguntamos a los participantes?** En este sentido, es muy importante planificar antes qué tipo de preguntas se van a hacer, qué técnicas de recogida de información se van a emplear, y no improvisar a lo largo del proceso.

Como vemos, la recogida de información es un proceso complejo por la coexistencia de varias personas y distintas fuentes de información. Por ello, es necesario conocer los distintos métodos que existen y, no solo conocerlos, sino entender las ventajas y las limitaciones de cada uno de ellos, para poder así diseñar un proceso que sea objetivo, eficiente y sistemático en la recogida de información.

Son muchos los métodos que existen para recoger la información importante sobre un puesto de trabajo, pero en este artículo docente vamos a ver los 4 más empleados en la práctica (Fernández Ríos, 1995; Dessler y Varela, 2011; Peralta, 2019; Vadillo, 2021):

- **Entrevistas**
- **Cuestionarios**
- **Observación**
- **Registros de empleados (diarios y bitácoras)**

En los siguiente apartados, describimos cada uno de ellos, presentando sus principales ventajas así como sus limitaciones, y aportando algún ejemplo que clarifique la dificultad de su puesta en marcha en determinados contextos.

4 La entrevista como método de recogida de información para el análisis de puestos

La entrevista es un método cuya finalidad es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias u opiniones de los informantes en relación a las necesidades del puesto analizado (Morga Rodríguez, 2012). Algunas características que deben tenerse en cuenta cuando se empleen las entrevistas son las siguientes:

¿Quién suele realizar la entrevista? El entrevistador suele ser el propio analista.

¿A quién se suele entrevistar? Pues depende, en función de quién o quiénes sean los entrevistados, podemos distinguir entre: Entrevista individual vs. Entrevista grupal o bien entrevista al ocupante/s del puesto vs. entrevista al supervisor.

¿Cómo se suele obtener la información? Según lo estructurada que esté la entrevista (preguntas predeterminadas, orden establecido, posibles respuestas, etc.) distinguimos entre entrevista estructurada (todas las preguntas están previamente establecidas, así como su orden y no se prevé ninguna pregunta no planificada), no estructurada (ni las preguntas ni el orden están determinadas previamente) y semi-estructurada (combinación de las dos anteriores).

¿Qué pasos deben seguirse para utilizar la entrevista como método de recogida de información? Solemos distinguir 3 grandes fases de las entrevistas: (i) la fase de diseño y elaboración de la entrevista, en la que se determinan la preguntas, el orden, el lugar, los entrevistados, etc.; (ii) la fase de desarrollo de la entrevista, en la que tiene lugar la entrevista y se recoge la información facilitada por el/los entrevistado/s; y (iii) la fase de análisis e interpretación de la información recopilada (Gil Flores, 2007; Meneses y Domínguez-Gómez, 2011). La Figura 1 resume el detalle de cada fase.

FASE I. ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

- Describir objetivos de la entrevista
- Muestreo
- Planificación
 - Organización y secuenciación de las preguntas
 - Contenido y naturaleza de las preguntas
 - Formulación

FASE II. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

- Interacción
- Registro de la información

FASE III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

- Categorizar y/o codificar datos
- Conclusiones

Figura 1. Fases para el desarrollo de la entrevista.



La pregunta que surge es *¿siempre podemos utilizar la entrevista?* No siempre, a continuación, presentamos las ventajas de este método, pero también las limitaciones que podemos encontrarnos en su puesta en práctica (Caballero-Martínez, 2017; Carrasco, 2009).

4.1 Ventajas de la entrevista

- Rápida y sencilla.
- Mayor riqueza informativa.
- Puede detectar actividades importantes que solo suceden de forma ocasional (por ejemplo, tareas que se realizan una vez al trimestre).
- Interacción directa que permite eliminar posibles reticencias por parte de la persona que ocupa el puesto (puede sentirse observado).
- Permite discutir y aclarar posibles dudas.

4.2 Limitaciones de la entrevista

- Las informaciones pueden estar influidas por percepciones subjetivas, es decir, las informaciones pueden estar sesgadas (por el analista y/o por el entrevistado).
- Puede ser entendida por parte del empleado como una “evaluación de la eficiencia”, es decir, puede sentir que se está evaluando cómo realiza su trabajo y no el puesto de trabajo en sí.
- Requiere tiempo y esfuerzo.
- La recogida de información es costosa.
- No es anónima.

4.3 Ejemplos

A continuación, se muestran algunos ejemplos de preguntas típicas utilizadas en las entrevistas para el APT:

¿Cuál es el puesto que desempeña usted en la empresa?

¿Cuáles son las principales obligaciones/responsabilidades de su puesto?

¿Cuáles son las condiciones de seguridad y salud de su puesto?

¿Qué habilidades son importantes para el desempeño de su puesto?

¿Qué tiempo dedica a cada una de sus tareas?

¿Hay tareas semanales/mensuales/trimestrales en su puesto?

Piensa en un puesto de trabajo, *¿se te ocurren otras preguntas que podrías plantear al ocupante del puesto para recoger información sobre el mismo?* Anótalas y analiza si podrían verse afectadas por alguna de las limitaciones que hemos comentado en el apartado anterior. En tal caso, plantea la pregunta de un modo distinto para poder superar esta limitación y obtener la información que realmente necesitas del puesto.

5 El empleo de cuestionarios para la recogida de información

El cuestionario es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para recoger los datos necesarios sobre las necesidades del puesto analizado. Las personas encargadas de su cumplimentación deben conocer bien el contenido del puesto, ser informados sobre la finalidad del cuestionario y, en la medida de lo posible, entrenados para evitar sesgos o dudas (Carrasco, 2009; Meneses y Domínguez-Gómez, 2011). Al igual que sucede con las entrevistas, deben tenerse en cuenta algunas consideraciones para la utilización correcta de este método:

¿Quién suele cumplimentarlo? Generalmente, es cumplimentado tanto por el ocupante del puesto como por los superiores, quienes también conocen las características y necesidades del puesto analizado. También pueden cumplimentarlo los compañeros o, incluso, los clientes, pero suele ser más complejo porque no tienen tanta información directa de las características y necesidades del puesto.

¿Es completamente cerrado? No necesariamente, puede ser:

- *Cuestionario estructurado*: en este caso, la información que se desea recoger se presenta de forma explícita y estandarizada.
- *Cuestionario abierto*: es el caso contrario al anterior, solo se dispone de un guion sobre qué información se quiere recoger, pero no se sigue ningún proceso estandarizado.
- *Cuestionario semi-estructurado*: es la combinación de ambos, una parte de la información está de forma explícita y estandarizada, pero se dejan preguntas abiertas para recoger posible información nueva o complementaria.

¿En qué circunstancias es mejor utilizar cada tipo de cuestionario? Dependerá del contexto. Un cuestionario estructurado tiene la ventaja de que se puede pasar a un número elevado de personas, pues la recogida de la información y su análisis y comparativa es más sencilla al estar estandarizado. No obstante, aquello que no se ha incluido en el cuestionario no se preguntará y, por tanto, puede haber información que no se recoja por no estar prevista cuando se diseñó el cuestionario. Por su parte, un cuestionario abierto da la opción de recoger información más completa y que en un principio no se había previsto, pero la recogida de la información será compleja y, sobre todo, su tratamiento y análisis posterior (Arcaraz et al., 2006; Carrascosa, 2009). Resumamos entonces las ventajas y limitaciones de este método.

5.1 Ventajas del cuestionario

- Rápidos y económicos de usar (sobre todo, con un número elevado de empleados).
- Pueden informatizarse (cuanto más cerrado, más fácil su informatización).
- Existen cuestionarios validados a disposición de las empresas (los proveedores suelen incluir el análisis de los datos).
- Son anónimos.

5.2 Limitaciones del cuestionario

- Su diseño y validación es costoso (en tiempo y recursos).
- Puede perderse información por no estar recogida en los ítems del cuestionario.
- Si se utilizan cuestionarios estandarizados, puede que no se adapten a la realidad de la organización, perdiéndose información.

6 La observación de un puesto y recogida de la información observada

La observación es un método de análisis de la realidad que se vale de la contemplación de los fenómenos, procesos, situaciones, etc. y su dinamismo en su entorno natural. En el caso del análisis de puestos, consiste en la observación y registro de las actividades laborales desarrolladas por el trabajador (Fernández-Ríos, 1995). Pero no está limitado a observar simplemente las tareas que realiza el empleado, también permite recoger información de otros posibles aspectos de interés relacionados con el puesto como pueden ser las condiciones de trabajo, las herramientas y equipos utilizados, las relaciones con otros miembros de la organización, los riesgos asociados al puesto, etc.

Podría pensarse que la observación es el método más sencillo de utilizar para recoger información relevante de un puesto. No obstante, *¿consideras que es un método útil y sencillo de utilizar cuando se analiza, por ejemplo, el puesto de brócker de la bolsa o de un desarrollador de software?*

La observación es útil para puestos donde se da un elevado número de actividades físicas observables (por ejemplo, un trabajador de la línea de montaje de Ford), pero no es apropiada para puestos que conllevan gran cantidad de actividad mental (como los ejemplos que hemos puesto antes del *brócker* o el desarrollador).

Además, es importante hacer una adecuada planificación y no dejarse llevar por la improvisación para que la recogida de la información sea adecuada y representativa del puesto analizado (Campos y Martínez, 2012). La Figura 2 establece los pasos que se deben seguir para una adecuada observación:

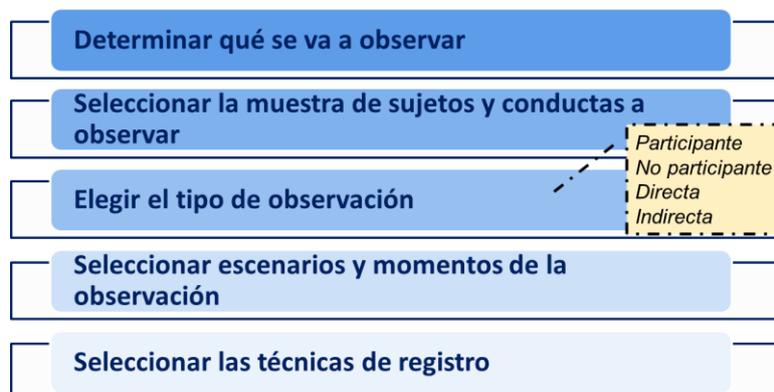


Figura 2. Etapas para el desarrollo de la observación.



6.1 Ventajas de la observación

- Permite obtener datos directos y reales, libres de la subjetividad del ocupante del puesto al no estar sesgados por sus opiniones, intereses, etc.
- Permite recoger un amplio abanico de datos.
- Presenta un alto grado de validez aparente, al ser objetivo (la observación la realiza el analista).
- Registro sistemático y homogéneo de datos.

6.2 Limitaciones de la observación

- Alto coste económico en horas/hombre.
- La dificultad que puede implicar el análisis de los datos si la observación no ha sido estructurada previamente.
- Sesgos de los observadores (deben tener un adecuado nivel de experiencia y formación en el método).
- Puede generar resistencias en los empleados a ser observados durante la realización del trabajo.
- Los empleados pueden cambiar sus conductas durante la observación.
- No es anónima.

7 Recogida de información del puesto a partir de los registros de los empleados

En este método, se solicita al ocupante del puesto que registre de forma sistemática y por escrito las actividades laborales que desarrolla y el tiempo dedicado a cada una de ellas. Al analizar los diarios, el analista puede identificar las características esenciales del trabajo. Es lo que se conoce como Diarios o bitácoras, pues es el propio empleado el que hace el registro de la información (Bohlander, 2008; Mondy 2005).

En un mundo digital surge la pregunta de *¿qué papel juegan las TIC's en los procesos de recogida de información del puesto mediante registros?* Es evidente que el avance y desarrollo de las Tecnologías de la Información (TIC's) permiten tener un registro automatizado de muchas de las tareas que realizan los empleados en su puesto de trabajo, así como los tiempos necesarios para su desarrollo y periodicidad. Además de, obviamente, facilitar el propio registro por parte del empleado. Existen sectores (por ejemplo, de informático) donde existe un alto grado de implementación de las TIC's para recoger la información del puesto, aunque es un tema que no está exento de polémica por el posible control que se pueda estar ejerciendo de forma encubierta.

7.1 Ventajas de los registros de empleados

- Permite conocer con un elevado nivel de detalle las actividades de un puesto y su proceso de realización e interrelación con otros puestos.



- Es relativamente sencillo de diseñar, administrar, cumplimentar y analizar.
- Son especialmente útiles cuando no se dispone de informaciones previas sobre los puestos que se requiere analizar, empleándose como base en la preparación de otros instrumentos de recogida de datos.

7.2 Limitaciones de los registros de empleados

- Alto nivel de rechazo.
- Costoso en tiempo.
- Imposibilidad de controlar previamente el nivel de detalle con el que se describen las actividades.
- No quedan reflejadas las exigencias y especificaciones necesarias en el puesto y que están relacionadas con las habilidades, conocimientos y aptitudes de las personas que ocupan el puesto.

8 Cierre

En este artículo hemos visto la importancia que tiene hacer un adecuado análisis de puestos de trabajo y la dificultad que este proceso encierra. Y es que, entre otras cosas, el análisis debe ser objetivo y fiable para garantizar que el resultado del análisis no se ciña únicamente a describir cuáles son las tareas del puesto, sino también aportar información sobre con las habilidades y competencias que debe poseer la persona que ocupa el puesto, dado que esta información resuelve muchos de los problemas de reclutamiento, selección, valoración, adecuación y formación a los que habitualmente se enfrentan las organizaciones (Carrasco Carrasco, 2009).

De hecho, el APT es un elemento clave en la gestión de los recursos humanos de cualquier organización, pues es la base sobre la que se toman grandes decisiones. Y para realizar esta recogida sistemática de la información del puesto y del ocupante, hemos visto los métodos más empleados en las empresas, analizando también sus ventajas y sus limitaciones. La pregunta que surge ahora es **¿cuál utilizo? ¿hay uno mejor que otro?**

No existe una respuesta única a estas cuestiones. Debe tenerse en cuenta que el método utilizado dependerá de diversos factores como:

- Qué se va a hacer con los resultados
- Quién recoge la información
- Cuándo se necesita
- Qué método será mejor aceptado por los empleados
- De cuánto presupuesto se dispone

Y generalmente, lo óptimo es utilizar una **combinación de métodos**, de modo que las limitaciones que presenta un método sean suplidas por las ventajas de otro.



9 Bibliografía

9.1 Libros:

- Bohlander, George W., et al. Administración de recursos humanos. Vol. 12. Thomson, 2008.
- Caballero-Martínez, L: "El camino del éxito de las encuestas y entrevistas", 2017.
- Fernández López, F: "Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos", Ed. Tutor Formación, 2017.
- Fernández-Ríos, M: "Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios", Ediciones Díaz de Santos, 1995.
- Meneses, J.; Rodríguez-Gómez, D: "El cuestionario y la entrevista", Ed. UOC, 2011.
- Moreno García, V.; S. L. Innovación; "Gestión de recursos humanos", Ed. Ic Editorial, 2019.
- Morga Rodríguez, L.E: "Teoría y técnica de la entrevista", Ed. UDG Virtual, 2012.
- Mondy, R. W.; Noe, R. M: "Human resource management", Ed. Pearson Educación, 2005.
- Torres, J. L.; Jaramillo, O: "Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano", Ed. Universidad del Norte, 2014.
- Vadillo, M. P: "Análisis de puestos de trabajo: concepto, aplicaciones y proceso", Ed. ESIC Editorial, 2021

9.2 Trabajos de investigación:

- Alcaraz, F.G., et al.: "Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones", Revista clínica de medicina de familia, 1.5, 2006.
- Campos, G.; Martínez, N. E. L.: "La observación, un método para el estudio de la realidad" Xihmai 7.13, 2012.
- Carrasco, J.: "Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local", Revista electrónica CEMCI, 50, 2009.
- Gil Flores, J.: "La evaluación de competencias laborales." Educación XX1: revista de la facultad de educación, 2007.
- Peralta, C. S.: "Importancia del uso de métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo utilizadas por las empresas" (Trabajo de investigación), Repositorio de la Universidad Privada del Norte, 2019. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/25715>