

Diseño, análisis y evaluación de puesto

JUAN CARLOS AYALA

4.1. El puesto de trabajo

El trabajo, en toda organización, se divide en conjuntos de tareas manejables que puedan ser ejecutadas por las personas asignadas a ellas. Estos agrupamientos se denominan puestos de trabajo y constituyen la unidad mínima y esencial para diseñar el andamiaje de la estructura y de los procesos de la administración de recursos humanos.

Como la asignación de estos trabajos conlleva, conforme a su importancia, ciertas obligaciones y atribuciones, se puede concluir que un puesto de trabajo es un conjunto de *actividades, responsabilidades y atribuciones* que desarrolla una persona de acuerdo a la designación realizada por la organización.

Según Chiavenato: "Un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de otros. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados, y el departamento o división donde está situado" (1999).

Así también Moudy, N. y Noe, R.: "Un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por lo tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda lograr sus objetivos" (1997).

Para Bohlander: "Un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados de manera ideal; las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deben ser claras y distintas de las de otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos" (2008).

a) Puesto y posición

Cuando en el análisis de un puesto se infiere que la carga de trabajo es demasiado elevada para un trabajador, una administración sana de recursos humanos requerirá, en la

emergencia, la colaboración de otros empleados para desempeñarlo de manera tal que tendrían que crearse tantas ocupaciones—posiciones—como necesidades de llevar a cabo la tarea, generando empleo adicional. Por ejemplo, la carga de trabajo de un centro de atención telefónica puede requerir los servicios de 100 empleados, ocupando cada uno de ellos una posición por separado; cada posición implicará tareas, responsabilidades y atribuciones idénticas o muy parecidas.

En consecuencia, una posición constituye un puesto que es desempeñado por un empleado individual. La cantidad de posiciones será igual a la cantidad de empleados que ocupen el mismo puesto. En el ejemplo señalado: 1 puesto / 100 posiciones.

b) Ampliación del puesto

Cuando la organización determina realizar un trabajo de una manera más desafiante, más significativa y más productiva, se puede lograr mediante una ampliación de puesto horizontal o vertical.

Un puesto puede ampliarse de forma horizontal adicionándole tareas y obligaciones similares. Esto puede suceder cuando se analiza que un puesto carece de funciones y se verifica capacidad ociosa, o se desea generar aptitudes de desarrollo en sus ocupantes. Por ejemplo: a un empleado que está en el área de recursos humanos y lleva a cabo las liquidaciones de haberes puede ampliarse su puesto entrenándolo en selección de personal. Una vez que este empleado ha sido capacitado y haya adquirido los nuevos conocimientos podrá ser rotado para cubrir necesidades alternativas.

Un puesto puede ser ampliado verticalmente cuando se le asignan tareas significativas. El puesto de un operario de montaje puede ampliarse asignándole la responsabilidad de verificar el correcto funcionamiento de una pieza ensamblada.

c) Enriquecimiento del puesto

Es un tipo de ampliación más compleja, pero que brinda un mayor desafío al empleado que lo lleva a cabo y por lo tanto una mayor satisfacción laboral. Se produce cuando a una mayor asignación de tareas y responsabilidades, se le adiciona la posibilidad de tomar decisiones sobre el cumplimiento de sus funciones. Es el caso de un empleado de un centro de atención telefónica al que se le agregan servicios para atender obligaciones de productividad asociada, y la posibilidad de decidir operaciones sin autorización de un superior.

Bohlander comenta que "Frederick Herzberg analiza cinco factores para enriquecer los puestos y, por lo tanto, motivar a los empleados: logro, reconocimiento, crecimiento,

responsabilidad y desempeño de la totalidad del puesto comparado con partes del mismo.

Por ejemplo, los gerentes pueden usar estos cinco factores para enriquecer los puestos al:

- Elevar el nivel de dificultad y responsabilidad del puesto.
- Permitir a los empleados retener más autoridad y control sobre los resultados del trabajo.
- Proporcionar directamente a los empleados informes de desempeño individuales o por unidad.
- Agregar al puesto nuevas tareas que requieran capacitación y crecimiento.
- Asignar a las personas tareas específicas, permitiéndoles así convertirse en expertos* (2008).

Estos factores (ampliación horizontal o vertical y enriquecimiento) también suelen ser aplicados en casos de reducción de personal y/o redimensionamiento de la estructura de recursos humanos, pero es bueno destacar que producen descontento en los trabajadores directamente afectados y generan un estado de incertidumbre en los demás. Es oportuno resaltar que estas modificaciones no son viables en todos los cargos, ni posibles en todos los empleados.

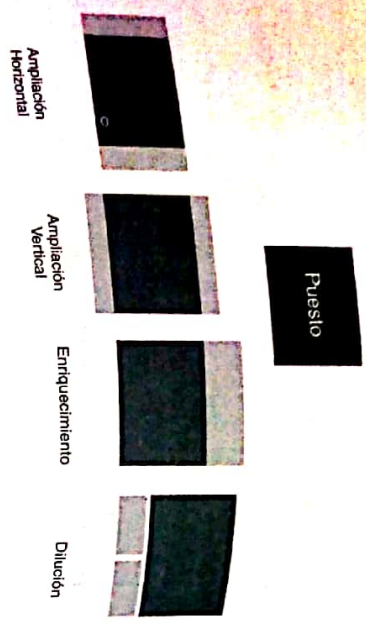
Por último, tanto la ampliación como el enriquecimiento del puesto que generan una mayor motivación a corto plazo deben estar acompañados por una mejor remuneración para asegurar una alta autoestima y un aumento en el cumplimiento de las metas de desempeño a largo plazo.

d) Dilución del puesto

Este método es una alternativa opuesta a la ampliación; se produce cuando se reducen o eliminan ciertas tareas y responsabilidades de un puesto. Como resultado de una dilución de un puesto puede pasar que: el puesto desaparezca porque las tareas restantes se adjudican otro puesto, o el puesto se divide para formar dos o más puestos.

Por ejemplo: un puesto de vendedor-cobrador puede diluirse por razones de carga de trabajo, por la impericia parcial, o por seguridad; en un puesto de un vendedor y un puesto de un cobrador.

El puesto. Su dinámica

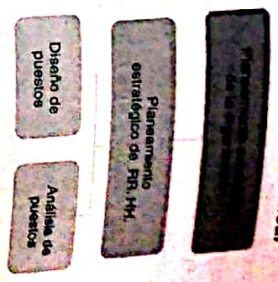


La dinámica organizacional, el constante cambio tecnológico, las regulaciones gubernamentales y el dominio de nuevas destrezas por parte de los empleados obligan permanentemente a las instituciones a realizar ampliaciones, enriquecimientos y diluciones de puestos. Diversas compañías, por cierto las más grandes, realizan planes de reestructuración de puestos para atender proactivamente a los cambios. Debido a la complejidad de estos métodos, y sobre todo por sus consecuencias, es menester utilizar otras técnicas de recursos humanos para lograr una satisfactoria adecuación.

e) El puesto de trabajo y su importancia en el alineamiento estratégico

Además de definir las actividades de un empleado, el puesto de trabajo sirve para indicar la relación de estas actividades y las que desempeñan otros dependientes. También evidencia las responsabilidades equivalentes y/o diferenciadas, y la asignación de autoridad conforme a quienes ocupan los puestos. Toda esa relación de agrupamientos de tareas conforma una estructura de trabajo que dispondrá una organización para realizar los procesos que la llevará a cumplir con sus objetivos. Ese eslabón (el puesto de trabajo) es el que dará significado e iniciará el alineamiento en el plan estratégico de recursos humanos, afirma que "los puestos de trabajo conforman las bases de la dirección de personal" (1995).

Alineamiento vertical



f) El puesto de trabajo y sus relaciones con otras técnicas

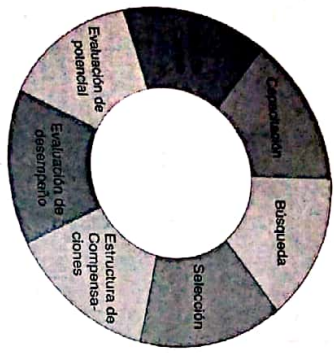
El puesto de trabajo determina formalmente las pautas para la búsqueda y selección del personal. Así también es importante para definir las actividades de capacitación, los parámetros a medir en la evaluación de desempeño y de potencial, en la sucesión del plan de carrera y en la fijación de salario.

A continuación se exponen los vínculos más importantes con otras técnicas de administración de recursos humanos.

- Con Estructura de recursos humanos: el conocimiento acabado y formal de lo que hace una persona en su puesto de trabajo nos permite determinar con qué otros puestos se puede complementar y en qué medida contribuye al logro de los objetivos.
- Con Búsqueda: en base a la planificación de los recursos humanos y conforme a los perfiles, la organización decide la cantidad y calidad de los empleados a reclutar.
- Con Selección: a partir de la información suministrada por el puesto de trabajo, la organización va a decidir los diferentes procedimientos y técnicas relacionados con el puesto a cubrir.
- Con Capacitación: las competencias requeridas para el correcto desempeño en un puesto de trabajo determinan las actividades de formación necesarias para el reforzamiento y/o entrenamiento.
- Con Evaluación de Desempeño: el diseño de un puesto de trabajo con sus funciones y cometidos brinda la información pertinente para que, con cualquier método que se utilice, se pueda medir el rendimiento.
- Con Evaluación de Potencial: la descripción de competencias facilitará la detección de los talentos necesarios para cubrir un puesto futuro o para una promoción.
- Con Plan de carrera: sólo a partir de los requisitos de un puesto de trabajo puede la organización solucionar su planificación de promociones.

- **Con Compensación:** el puesto de trabajo tiene un rol fundamental en el valor de la compensación. La retribución va a tener una relación directa a los aportes a los objetivos que realice el puesto. Asimismo, la determinación de sus características es útil para el análisis comparativo del valor de otros puestos de la organización (equidad interna) y de similares de otras organizaciones (competitividad externa).

El puesto de trabajo y sus relaciones



g) Status derivado del puesto

El individuo adquiere un cierto status en la organización (rango que ocupa con respecto a otros) conforme a los papeles que desempeña en la misma. Puede ser que esta posición psicosocial sea resultado de las características personales, de la pericia técnica, de la efectividad en el cumplimiento de las metas y, por supuesto, del rol que le determina el puesto. Toda asignación de tareas con sus obligaciones y atribuciones asociadas conforma un rol que implica una consideración dentro y fuera de la organización. A menudo sólo uno de los atributos (las tareas, las obligaciones, o el alcance de las decisiones) prevalece sobre los demás y es el que denota el status.

La percepción del status del empleado se termina de conformar cuando se adiciona al agrupamiento el nivel jerárquico y la retribución.

4.2. Diseño de puestos

a) Concepto

En el diseño de un puesto de trabajo se deben considerar todas aquellas necesidades técnicas que están dirigidas a lograr desempeños eficientes. Es decir que en un puesto de trabajo un individuo realice sus tareas en el menor tiempo posible, con la mayor precisión, y con el menor grado de desperdicio. Pero la estructuración debe posibilitar el desarrollo de la energía, el talento, el cuidado de la salud psicofísica y la satisfacción laboral. Por lo tanto, el diseño de puestos, además de requerir consideraciones técnicas, debe reconocer consideraciones humanas.

Vale mencionar que la denominada Escuela de Administración Científica, con su principal cultor, Taylor, dirigió sus técnicas a la eliminación de movimientos y/o trabajos superfluos, o a la combinación o arreglo de operaciones para que el trabajo se pudiera realizar con mayor simplicidad y efectividad. Ésta era una visión "ingenieril" donde no se tenía en cuenta el factor humano. El individuo representaba y ejecutaba como una pieza más de un montaje perfectamente articulado.

Las consecuencias de estos diseños de especialización extrema son ampliamente conocidos: aburrimiento, fatiga, insatisfacción laboral, accidentes, etc. Con el tiempo los empleados producen menos.

Si bien esta forma está cambiando, es un deber permanente de la administración de recursos humanos considerar en el diseño de puestos: el cuidado de la salud del trabajador, la satisfacción laboral y la identificación.

"Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos" (Malk, 2000).

Para actuar de acuerdo a la planificación de recursos humanos de una manera proactiva es necesario contar con información. Por lo tanto conocer las características técnicas y las consideraciones humanas que posee un puesto de trabajo es la base para desarrollar todo el sistema de gestión. En una organización pequeña esta necesidad se puede satisfacer por el conocimiento de sus dirigentes o por un sistema manual. Pero en organizaciones más grandes la situación se torna más compleja y, por lo tanto, se necesitarán sistemas computarizados y la pericia de expertos en esta técnica.

Como cada puesto necesita de distintos conocimientos, grados de destreza, y aptitudes es menester contar, para planificar adecuadamente la dotación de recursos humanos convenientes, con un eficiente diseño de puestos y su consecuente manual de puestos. Según Mondy: "El diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relacio-

na el puesto con los demás trabajos en la organización" (1997). Chavenato, a su vez indica que "el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo" (1999).

Estos dos autores relacionan el diseño del puesto desde el contenido. Otros autores dan cuenta de una visión más amplia. Así es que Gómez-Mejía describe el diseño de puestos como "un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico" (2000). Fernández opina: "El diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo" (2001). Por su parte, Chavenato en su libro *Gestión del Talento* agrega: "El diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización" (2002).

En virtud de lo hasta aquí citado se puede resumir que el diseño de puestos es una técnica que procura estructurar, conforme a un formato definido, un conjunto de tareas, responsabilidades, asignaciones de poder y recursos del cargo atendiendo su contenido, y a su vez requisitos, cualidades y compensaciones de los ocupantes para lograr un desempeño eficiente.

b) Actualización en el diseño

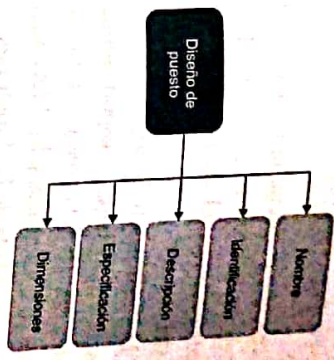
El tiempo de permanencia de un Diseño de Puesto estará condicionado a múltiples factores:

- Los cambios económicos y las variaciones en la tecnología hacen necesario, permanentemente, mutar las características de un puesto.
- Demandas de un mercado específico.
- Cambios en la línea de producción.
- Eliminación de procesos.
- Incorporación de nuevas herramientas.
- Reestructuración de instalaciones.
- Reformulación de la estructura organizacional.

Pueden afectar el trabajo y ser el motivo que dé lugar a un rediseño en la estructura de recursos humanos. Por supuesto que los puestos deberán ser rediseñados ajustando sus calificaciones. También los puestos deberán ser rediseñados cuando se produzcan cambios en otros puestos que están vinculados con ellos. Cambios en las condiciones

de empleo y/o en la oferta laboral pueden requerir que algunos puestos que habían sido ampliados diluido se les asignen tareas, responsabilidades y se rediseñen para ofrecer mejores desafíos a los ocupantes.

Partes del diseño de puestos



c) Partes del diseño del puesto

El diseño de puesto consta de: Nombre; Identificación; Descripción, Especificaciones y Dimensiones.

Nombre del puesto

Esta denominación debe ser lo suficientemente gráfica para el individuo que lo detente como también para aquellos que se relacionen en la organización o fuera de ella, y por lo tanto se ilustren inmediatamente con las funciones y responsabilidades del puesto.

Por ejemplo:

- Gerente Comercial.
- Tesorero.
- Auxiliar de carpintería.

Identificación del puesto

Incluye algunos ítems: como código del puesto, ubicación del puesto dentro del área, departamento o sección, quién confeccionó y fecha de elaboración de su redacción.

Operante: Juan Garro	Fecha: 15/01/2010
Organismo: Jefe Administración RRHH y RRL	Preparada por: JC
Puesto: Cacha Cucha 890000	Código de puesto:
Domicilio: Cacha Cucha RRHH	Firma:
Dependencia: Gerencia RRHH	

Descripción del puesto
 Es una declaración escrita que contiene la misión fundamental del puesto (por que es importante que exista), sus funciones (qué hace y para qué), obligaciones (por que debe que respaldar) y atribuciones (el alcance de sus decisiones). En esta sección se encuentra el contenido del puesto.

McCarthy y Nye señalan: "La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto" (1997).
 Chavenero añade: "La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende" (1999).
 La misión del puesto es una descripción genérica que proporciona un resumen amplio sobre los fundamentos de su existencia y sirve para diferenciarse de otros puestos.
 Por ejemplo, para un jefe de Administración de Personal:

"Coordinar los procesos y procedimientos ajenos a la administración de recursos humanos conforme a las políticas emanadas de la gerencia y a las normativas legales e impositivas con el objetivo de optimizar la toma de decisiones, y atender a los empleados y sus representantes para armonizar las relaciones intraorganizacionales."

Las funciones son las actividades principales del puesto. Las que le dan sustento. Las que dan respuesta a la pregunta: ¿qué hace para colaborar con los objetivos? No deben ser más de diez. Se redactan con el verbo en infinitivo, y el sujeto implícito es el empleado que realiza los trabajos. La frase debe concluir explicando para qué y los enunciados deben ser breves, sencillos y directos.
 Por ejemplo, para un jefe de Desarrollo:

• "Programar, administrar y evaluar el plan de capacitación y sus actividades conforme a las necesidades detectadas con el objetivo de agregar valor a la organización."

- "Analizar y dirigir la contratación de proveedores externos que satisfagan las demandas de capacitación."
- "Elaborar propuestas de formación y entrenamiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo."
- "Conducir todo el proceso de búsquedas internas y/o externas para cumplir con la necesidad de cobertura de vacantes."
- "Dirigir el proceso de selección y determinar la preselección de candidatos para satisfacer las demandas internas."
- "Supervisar el diseño, armado y edición de instrumentos de comunicación interna para transmitir los valores de la organización y crear sentimientos de identidad y pertenencia; lograr una rápida circulación de las informaciones relativas a la marcha de los planes y su realización."
- "Asegurar la actualización y cumplimiento de los procedimientos incorporados al Sistema de Gestión de Calidad conforme a las Normas ISO 9001:2008."
- "Proponer métodos de evaluación de desempeño; elaborar y conducir los procesos determinados con el objeto de mejorar las competencias definidas para cada puesto."

Las responsabilidades o atribuciones son declaraciones breves para explicar las obligaciones que están asociadas a la misión y funciones del puesto. Se deben indicar por su grado de importancia y estar sujetas a las leyes laborales. Constan como cláusulas del contrato de trabajo ante un conflicto.
 Por ejemplo para un jefe de Vendedores:

1. "Tendrá bajo su responsabilidad la cobertura de las zonas del Gran Buenos Aires."
2. "Aumentar un 10% las ventas en el período."

Las atribuciones tienen que ver con el grado de discrecionalidad que tiene la persona que está a cargo del puesto para tomar decisiones.
 Por ejemplo, para un tesoro:

- "Disponer los pagos a proveedores hasta \$10.000."
- "Custodiar los fondos de la organización."
- "Asegurar los cruces de fondos al finalizar la jornada."

Especificaciones

Son declaraciones escritas que contienen las características que debe reunir una persona para llevar a cabo las actividades, responsabilidades, atribuciones y otras determinaciones que consten en la descripción del puesto. Estas declaraciones pueden generarse en archivos conjuntos con la descripción o mantenerse en registros separados. Algunas

especificaciones conviene tenerlas separadas porque la información que contienen puede ser utilizada para varios puestos. "La especificación del puesto es un documento Akordy y Noe ilustran diciendo: "La especificación debe tener una persona a fin de que contenga las capacidades mínimas aceptables que se suelen incluir en este documento, en lugar de un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas" (1997). Los requerimientos que cubren las especificaciones se pueden dividir en dos grupos: requerimientos de conocimiento y habilidades, y requerimientos físicos y de personalidad.

Requerimientos de conocimiento y habilidades
Son las cualidades que debe poseer la persona para desempeñarse efectivamente. Puede ser que algunas especificaciones no contengan todas las que se exponen a continuación, pero se entiende que se deben referir a la mayoría de ellas.

- **Formación:** incluye la educación formal mínima y necesaria. Hay puestos en que este requerimiento es una condición imprescindible. Por ejemplo: Para médico de guardia, el título de médico.
- **Conocimientos específicos:** el contenido de este requisito puede incluir: cursos especiales, entrenamientos técnicos y/o conocimientos pertinentes a ciertos materiales, equipos, sistemas, etc.
- **Habilidades y destrezas:** son los requerimientos de habilidades mentales y destrezas que darán sustento a la persona para llevar a cabo su cometido.
- **Experiencia:** es el conocimiento que posee una persona por su desempeño anterior en funciones idénticas o similares. Se expresa en términos objetivos de años o meses.

Requerimientos físicos y de personalidad

Son las que vinculan la parte física del empleado y el tipo de actividades. En algunos puestos, por sus características de requerimientos, este grupo no está representado en el diseño.

- **Esfuerzo físico:** implica la realización de acciones y la extensión del tiempo que debe mantener la acción. Caminar, correr, mantenerse de pie, levantar, hablar, etc., son algunas de las actividades que se tienen en cuenta. El detalle de las "cargas" es importante para definir los límites de las demandas físicas.
- **Condición de trabajo:** se refiere al instrumental y/o medio ambiente donde desarrolla sus tareas el trabajador. Estas especificaciones ayudan a la salud y a la seguridad de los empleados dado que indican las calificaciones necesarias para evitar accidentes.

- **Actitudes y aptitudes:** son las consideraciones más difíciles de enunciar y clasificar. Pertenecen a este grupo las cualidades y habilidades de naturaleza subjetiva. Si bien los requerimientos intelectuales y físicos son necesarios para el desempeño efectivo en un puesto de trabajo no aseguran el éxito de una gestión. La inclinación hacia las relaciones interpersonales, la voluntad de cooperar, la capacidad de liderar y/o la habilidad de trabajar armónicamente, pueden ser competencias determinantes.

Cuando se definen las especificaciones se debe tener en cuenta que los requisitos sean los necesarios y suficientes para el puesto. Requisitos que exceden las calificaciones pueden acarrear dificultades en las incorporaciones y sentimientos de desvalorización e insatisfacción en los empleados que ya están en la organización. En contraposición, demandas por debajo de las calificaciones exigidas pueden conllevar a bajas no deseadas, o inversiones en capacitación no programadas.

Otro de los puntos a tener en cuenta en las especificaciones es evitar todo requisito que se constituya en un factor de discriminación. Se deduce, se descarta, que ninguna especificación indicará condiciones de raza, credo o nacionalidad. Tales determinaciones son francamente flagrantes e inconstitucionales. A esto debe agregarse que las especificaciones no deben tener limitaciones de género, como así tampoco referencias a los aspectos físicos de las personas.

Dimensiones

En el campo de esta sección se detallan las comunicaciones (en forma vertical, ascendente o descendente y en forma horizontal), de quién depende y/o quiénes dependen, los enunciados pueden referirse a las herramientas, medios o equipos que se deben emplear. Y también se incluye a qué puestos puede ser transferido o ascendido.

A continuación se exponen algunos modelos de diseño de puestos:

9.3 Análisis del puesto

a) Concepto

Es un proceso que procura, mediante una búsqueda sistemática de información sobre los puestos, tomar decisiones para aumentar la eficiencia y la productividad. El procedimiento supone recabar información objetiva de los deberes, tareas o actividades de cada puesto.

Distintos autores acercan sus conclusiones sobre esta técnica.

Werther, W. y Davis, K. mencionan que "el análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización" (1992).

Para Harper y Lynch, "es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto" (1992).

Dolan, S.; Valle Cabrera, R.; Jackson, S. y Schuler, R. señalan: "El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo que éstas se llevan a cabo, los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias" (2003).

Gómez-Mejía refiere el análisis de puesto como "un proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto" (2002).

b) Proceso

El proceso de analizar un puesto de trabajo tiene la siguiente secuencia:

- 1ro. Decidir sobre el objetivo y sus consecuencias.
- 2do. Establecer responsables del proyecto.
- 3ro. Determinar la muestra a analizar.
- 4to. Determinar el método de recopilación de la información.
- 5to. Definir la fecha de cumplimiento del proceso.
- 6to. Procesar la información y verificar su confiabilidad.
- 7mo. Presentación final
- 8vo. Implementación
- 9no. Seguimiento para verificar valoración.

2.4 Métodos de relevamiento y análisis de puestos

Existen diferentes procedimientos o métodos para obtener la información:

Formas de recolección de datos



Observación directa

La observación directa: este método es el más antiguo dado que se remonta a los inicios del siglo XX, durante la llamada "Administración Científica" y consiste en obtener los datos mediante un observador extremo mientras el empleado realiza sus tareas.

Es muy útil en el caso de tareas repetitivas y manifiestas, pero es ineficaz en trabajos que requieran actividad mental o de ciclos muy largos. Su principal ventaja es que al ser un procedimiento empírico y objetivo pueden llevarse registros sistemáticos con datos homogéneos. Su principal inconveniente es que el hecho de observar modifica el comportamiento. Es un método costoso.

Entrevista

Se refiere a recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por un experto con el titular del puesto. Es conveniente que las preguntas estén estructuradas. El método es muy bueno porque obtiene una versatilidad de datos por la relación cara a cara con el titular. La interacción permite eliminar posibles reticencias. Pero todo esto depende en gran medida del grado de la relación de comunicación de los intervinientes. La desventaja de esta metodología es que requiere emplear mucho tiempo, por lo que resulta costoso.

Comité de expertos

Es muy similar al anterior con la diferencia de que en las entrevistas participan varias personas. Esto confiere a la información mayor certeza y confiabilidad. Es una fuente de información muy utilizada para el diseño de puestos nuevos. Surge como debilidad fundamental el tiempo que demanda en el caso de relevamiento de varios puestos, y el alto costo.

Bitácora
Se le solicita al titular de un puesto que registre sus actividades principales en intervalos regulares. Son muy útiles para trabajos que abarcan períodos de tiempo extensos. La principal dificultad es que el empleado relata todo tipo de tareas convirtiéndolo al registro en una serie de planillas de redacción fragmentaria. Dado que consiste en un autoinforme del titular del puesto está sujeto a distorsión.

Cuestionarios

Es la forma más habitual de recopilar la información y la más económica. Existen dos tipos de cuestionarios: estructurados y sin estructura. En el primer caso, el titular completa la secuencia de espacios en blanco que fue previamente diseñada.

Las ventajas de estos cuestionarios son: facilidad de procesamiento y rapidez de verificación. Como inconveniente más destacable se encuentra la pérdida de detalles relevantes por carecer de campos específicos. En los cuestionarios sin estructura los individuos deben completar situaciones concretas.

La gran fortaleza de estos cuestionarios está en la riqueza de información que brindan, pero son más difíciles de procesar.

Método mixto

Es una combinación de dos o más métodos para lograr una mayor riqueza de información. Los más utilizados son: cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor, respectivamente); cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto); observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor, respectivamente); cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo); y cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del cargo respectivamente).

En resumen

De tal forma podemos concluir que el análisis de puestos es un proceso de recopilación de datos para determinar las tareas o actividades, responsabilidades y deberes, condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de sujeto que contenga las cualidades, cualificación, conocimientos, habilidades y capacidades que le permitan desempeñarlo adecuadamente. Toda esa información será plasmada en documentos básicos y muy útiles para recursos humanos, como son las: descripciones y especificaciones de puestos.

9.4 Evaluación del puesto de trabajo

La evaluación del puesto de trabajo es un proceso por el cual se comparan los puestos de trabajo de una organización conforme a procedimientos definidos y tiene como objetivo

determinar su valor relativo. La utilización de esta técnica es imprescindible para columnar el proceso de análisis y diseño de puestos. Para una mayor ilustración sobre el tema ver el Capítulo VIII.

9.5 Consideraciones finales

Si bien estas técnicas son muchas veces despreciadas desde el lugar de su no utilización u otras veces desde su falta de actualización, no escapará a la inteligencia de los lectores la importancia y relevancia en una gestión eficaz de recursos humanos. Es oportuno destacar que los constantes cambios que se experimentan en la actualidad en el mundo del trabajo obligan a analizar permanentemente los puestos, rediseñar y evaluar los mismos para adecuarlos a las nuevas condiciones. Sólo así se logrará mantener un catálogo de puestos pertinente para relacionarlos con las otras técnicas y permitir tomar las decisiones más consistentes y eficaces.