

SISTEMAS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

El *Análisis del Puesto* es el proceso de reunir, analizar y registrar información relativa a los puestos dentro de una organización. Dicha información se registra en lo que comúnmente se denomina Descripciones y Especificaciones del Puesto.

Pero antes de seguir con el desarrollo de este proceso, es necesario tener bien en claro qué significa tener un "puesto" o a los que algunos denominan también "cargo" dentro de una organización. Un PUESTO es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un puesto en el organigrama implica definir cuatro aspectos:

- nivel jerárquico
- área o departamento en que está localizado
- superior jerárquico y,
- los subordinados

La Descripción del Puesto se refiere a las tareas o funciones, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que la Especificación del Puesto se ocupa de los requisitos que el aspirante debería cumplir para ocupar ese cargo. Mientras la descripción del cargo presenta al contenido de manera impersonal, la especificación suministra la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo.

¿DE QUIÉN ES LA RESPONSABILIDAD?

Generalmente, en las medianas y grandes empresas existe un Departamento de Personal que es el principal responsable del programa de análisis de puestos, pero en las empresas más pequeñas en las que no existe esta división en su estructura, puede ser un administrador o el dueño el que realice esta actividad. Lo que hay que tener siempre en cuenta es que aunque este proceso esté a cargo de un departamento o de una sola persona, para que el programa tenga éxito deberá recibir la cooperación de los supervisores y subordinados del puesto, quienes serán los encargados de suministrar información sobre el mismo.

ETAPAS DEL ANÁLISIS DE UN PUESTO

Un programa de análisis de puestos incluye normalmente las siguientes etapas:

1)- Etapa de Planeación: en esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos:

- Determinación de los cargos que van a describirse: deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describirse e incluir sus características.
- Elaboración del organigrama: al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.
- Elaboración del cronograma de trabajo: especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis. El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían

considerar al programa como una amenaza para su seguridad. Es importante que el programa se introduzca en el departamento en que los supervisores y empleados estén más dispuestos a cooperar.

- Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.
- Selección de los factores de especificaciones: se realiza sobre la base de dos criterios, - *Criterio de generalidad*: abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos. - *Criterio de variedad o diversidad*: comprende los factores que deben variar según el cargo.
- Dimensionamiento de los factores de especificaciones: Los factores de especificación constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.
- Graduación de los factores de especificaciones: un factor de especificación se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación.

2)- Etapa de Preparación: en esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo: las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.
- Preparación del material de trabajo: confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.
- Disposición del ambiente
- Recolección previa de datos

3)- Etapa de Ejecución: en esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:

- Recolección de los datos: el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.
- Selección de los datos obtenidos
- Redacción provisional del análisis
- Presentación de la redacción provisional: Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.
- Redacción definitiva del análisis
- Presentación de la redacción definitiva del análisis: para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa.

LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción es un proceso que consiste en enumerar las tareas que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución y los objetivos del mismo.

Estructura de la Descripción de un Puesto

El siguiente es un ejemplo de la estructura que podría tener una descripción de puestos:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
1 »	Nombre de la Organización: Nombre del puesto: Departamento: Nivel Jerárquico del puesto: Subordinación: Comunicaciones colaterales:
DESCRIPCIÓN GENERAL	
2 »	...
DESCRIPCIÓN DETALLADA	
3 »	...

1 » Sección de identificación del puesto: mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.

2 » Sección de resumen del puesto o Establecimiento del puesto: sirve para proporcionar una visión general que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese puesto.

3 » Sección de deberes del puesto: deben ser descriptos por declaraciones breves, en las que debe indicarse:

- Lo que hace el trabajador
- Cómo lo hace
- Por qué lo hace
- Herramientas y equipos utilizados, materiales empleados y procedimientos a seguir.

LA ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

El análisis del cargo pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante.

Estructura de la Especificación de un Puesto

El siguiente es un ejemplo de la estructura que podría tener una especificación de puestos:

REQUISITOS INTELECTUALES	
1 »	Instrucción básica: Experiencia: Adaptabilidad al puesto: Iniciativa necesaria: Aptitudes necesarias:
REQUISITOS FÍSICOS	
2 »	Esfuerzo físico necesario: Habilidades: ...
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	
3 »	...
CONDICIONES DE TRABAJO	
4 »	Ambiente de trabajo: ...

Factores de Especificación

Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. El análisis de cargos se refiere a estos factores de especificaciones, que pueden aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

1 » Requisitos intelectuales: incluye los siguientes factores de especificaciones

- Requerimientos educacionales: incluyen la educación formal mínima, cursos especiales o el entrenamiento técnico considerado necesario.
- Experiencia: la mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos.
- Requerimientos de conocimientos específicos: pueden incluir un conocimiento sobre ciertos asuntos particulares, que no pueden cubrirse con los requerimientos educacionales o la experiencia.
- Adaptabilidad al cargo: habilidad requerida en un individuo para encajar en una situación particular y para trabajar armoniosamente con otros.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

2 » Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico necesario: incluye la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, el tipo de esfuerzo y la duración en tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad: pueden tener que definirse en términos de cantidad, calidad o naturaleza del

trabajo que debe desempeñarse, o en términos de la puntuación mínima que debe ser alcanzada en ciertas pruebas.

- Complejión física necesaria.

3 » Responsabilidades implícitas: es práctica común, sumarizar los diferentes tipos de responsabilidades que el empleado puede requerir:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipos
- Dinero, título o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

4 » Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: se refiere al medio físico dentro del cual debe desempeñarse el puesto.
- Riesgos: consiste en enumerar los riesgos que pudieran ocasionar daño físico. La especificación de los riesgos puede ayudar a asegurar que las personas asignadas a puestos peligrosos cuenten con las calificaciones mentales y físicas necesarias para desempeñar el trabajo en forma segura.
- Beneficios: incluye
 - * Capacitación
 - * Remuneración
 - * Carrera, etc.

MANTENIMIENTO DEL ANÁLISIS

Siempre es necesario tener en cuenta que los puestos son de naturaleza dinámica, de manera que las descripciones y especificaciones de cargos deben revisarse conforme ocurran cambios o ante la solicitud de empleados o supervisores.

Algunas empresas cuentan con la política de revisar anualmente todos los puestos, lo que ayuda a asegurar que las descripciones y especificaciones permanezcan actualizadas.