**El análisis de puestos**

Para que la [selección de personal](https://www.empleo.gob.mx/empresas/seleccion-de-personal;JSESSIONIDPORTAL=hcsMghVGJljdnQT2ZGv1d4Y42XgBRkkppPhsJnPKzjgkLsb7Nbxy!1356243435) resulte eficaz, es fundamental conocer a profundidad las características del puesto y determinar las cualidades de la persona a desempeñarlo. De esta manera, el empleado podrá cumplir con las responsabilidades que se le exijan.

Una vez detectada la necesidad de personal, el análisis de puestos es una etapa obligada en el proceso de reclutamiento y selección de candidatos. Su objetivo es determinar las *características* de la persona que ocupará el cargo, con base en una descripción y conocimiento previo de las funciones a desarrollar.

Para determinar con exactitud los requisitos que deben cumplir los interesados en la oferta laboral, el empleador debe conocer las necesidades del área o departamento que la solicita. Con base en estas especificaciones se detectarán las responsabilidades que el puesto impondrá sobre quien lo ocupe y podrá elaborarse una lista detallada de actividades que deberán realizar los aspirantes a cubrirlo.

De lo contrario, es probable que se solicite un perfil inadecuado, o que incluso se contrate a alguien que no ofrezca los resultados esperados. Si se omite este paso fundamental, el proceso de reclutamiento puede extenderse hasta obtener lo que realmente se busca.

**Descripción y especificaciones**

El proceso de análisis de puestos suele dividirse en la *descripción y la evaluación* de las posiciones vacantes en una empresa. Tener esto en claro ayuda tanto al empleador para delimitar su elección, como al candidato, para postularse sólo al trabajo que puede desarrollar satisfactoriamente.

La descripción enumera las funciones específicas que conforman el cargo: ¿Quién lo hace? Además, qué, cómo, cuándo y para qué se hace. Su función es determinar las obligaciones y responsabilidades inherentes al puesto.

Las especificaciones del cargo se refieren a las *aptitudes* que debe tener el aspirante para ejercer su labor de manera apropiada. Influyen la experiencia, las características intelectuales y físicas y, en general, las cualidades que mostrará en su desempeño.

**¿Cuándo implementarlo?**

Hay ciertas situaciones en el interior de una empresa que demandan un análisis de puestos y que van más allá de las necesidades de contratación. La creación de una empresa lo vuelve imprescindible, ya sea cuando se establecen nuevas funciones o cuando se modifican significativamente las ya existentes.

Otras llamadas de atención que demandan la implementación de un análisis de puestos son la alta rotación de personal, la falta de capacitación, la baja productividad y el desconocimiento de las labores por parte del trabajador.

Algunos de los datos que se reúnen en un análisis de puestos son las actividades de trabajo, los procedimientos estipulados para cada función, las máquinas y herramientas utilizadas, las condiciones físicas del trabajo, las habilidades requeridas, el desempeño del trabajador, entre otras.

Considerando lo anterior, la dirección podrá mejorar las áreas que requieran actualización, determinará la remuneración justa y especificará los principales requisitos del perfil laboral que solicita. Igualmente, el empleado conocerá mejor sus funciones, así como las expectativas que la empresa tiene hacia él.

**¿Cómo realizarlo?**

La descripción y el análisis de puestos pueden realizarse por medio de la observación directa, el cuestionario, la entrevista o una combinación de dichas técnicas. Lo más recomendable es que sea supervisado por el jefe de departamento o por la persona que más relacionada esté con el puesto a examinar.

Conocer los requerimientos de cada área a través del análisis de puestos es una forma de aprovechar todos los recursos humanos y materiales disponibles para alcanzar el éxito y la productividad de la organización.

**Métodos de descripción y análisis de los puestos de trabajo**

## Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. **Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y métodos**.

El análisis del puesto de trabajo se efectúa observando al ocupante del puesto de trabajo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos de trabajo anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos de trabajo. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Algunos puestos de trabajo rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, **por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del puesto de trabajo** o con el supervisor.

###  Características:

1. El analista de puestos de trabajo recolecta los datos acerca de un puesto de trabajo mediante la **observación de las actividades**que realiza el ocupante de éste.
2. La participación del analista de puestos de trabajo en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

###

###  Ventajas:

1. **Veracidad de los datos obtenidos**, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos de trabajo) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
2. **No requiere que el ocupante del puesto de trabajo deje de realizar sus labores**.
3. Método ideal para aplicarlo en **puestos de trabajo sencillos y repetitivos**.
4. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos de trabajo (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

###  Desventajas:

1. **Costo elevado** porque el analista de puestos de trabajo requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
2. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto de trabajo, **no permite obtener datos importantes para el análisis**.
3. No se recomienda aplicarlo en puestos de trabajo que no sean sencillos ni repetitivos.

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

Publicidad

## Método del cuestionario

Para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de puestos de trabajo y registre todas las indicaciones posibles acerca del puesto de trabajo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de puestos de trabajo semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos puestos de trabajo. **El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil**. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del puesto de trabajo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

### hombres trabajan Características:

1. La recolección de datos sobre un puesto de trabajo **se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto de trabajo**, que llena el ocupante o su superior.
2. La participación del analista de puestos de trabajo en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

###  Ventajas:

1. **Los ocupantes del puesto de trabajo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente**; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
2. Este método **es el más económico para el análisis de puestos de trabajo**.
3. También **es el que más personas abarca**, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos de trabajo y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de puestos de trabajo.
4. Es el método **ideal para analizar puestos de trabajo de alto nivel**, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

###

###  Desventajas:

1. No se recomienda, su aplicación en puestos de trabajo de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
2. Exige que se planee y se elabore con cuidado.
3. **Tiende a ser superficial o distorsionado** en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

## Método de la entrevista

**El enfoque más flexible y productivo** en el análisis de puestos de trabajo es [*la entrevista*](https://www.psicoactiva.com/blog/10-preguntas-habituales-las-entrevistas-trabajo-responderlas/) que el analista hace al ocupante del puesto de trabajo.

Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del puesto de trabajo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el puesto de trabajo, y de los porqués y los cuándo.

Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el puesto de trabajo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros puestos de trabajo semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. **Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado**, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstructores y obstinados.

En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de puestos de trabajo prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa **consiste en recolectar los elementos relacionados con el puesto de trabajo que se pretende analizar**, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

###  Características:

1. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto de trabajo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
2. La participación del analista y del ocupante del puesto de trabajo es activa.

###

###  Ventajas:

1. Los datos relativos a un puesto de trabajo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
2. Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
3. Este método **es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis**, debido a la manera racional de reunir los datos.
4. **No tiene contraindicaciones**. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto de trabajo.

###  Desventajas:

1. **Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo**, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
2. **Puede generar confusión** entre opiniones y hechos.
3. **Se pierde demasiado tiempo**, si el analista de puestos de trabajo no se prepara bien para realizarla.
4. **Costo operativo elevado**: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto de trabajo.

## Métodos mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

###  Los más utilizados son:

1. **Cuestionario y entrevista**, ambos con el ocupante del puesto de trabajo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
2. **Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior** para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
3. **Cuestionario y entrevista, ambos con el superior**.
4. **Observación directa con el ocupante del puesto de trabajo y entrevista con el superior**.
5. **Cuestionario y observación directa**, ambos con el ocupante del puesto de trabajo.
6. **Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante**, del puesto de trabajo, etc.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de puestos de trabajo, personal disponible para esta tarea, etc.

**Formato de análisis y descripción de puestos**

Ejemplo 1



Ejemplo 2

