

ANÁLISIS DE PUESTOS: UNA HERRAMIENTA BÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANO

13-06-2023

Nombre del catedrático:
LUIS MIGUEL SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

Nombre de la alumna:
EDUVIGES JOCABED GÓMEZ
NAVARRO

Tercer cuatrimestre

Análisis de puestos: Una herramienta básica De la administración de recursos humanos

El análisis de puestos es considerado un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización; con un análisis de puestos podemos identificar las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. En la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental, por ello se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan.

El puesto se considera como un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre alcanzar sus metas, en el pueden requerir los servicios de una persona, como los del presidente, o los servicios de 75, como podría ser el caso de los operadores de alimentación de datos en una gran empresa; se considera una posición al conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona, en la que existe una posición para cada individuo dentro de la organización.

Dentro del propósito del análisis de puestos tiene como objetivo obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

El análisis de puestos, se lleva a cabo en tres ocasiones: 1. cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos; 2. cuando se crean nuevos puestos y 3. Cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. El análisis de puestos se realiza en la mayoría de las ocasiones como resultado de cambios en la naturaleza de los trabajos. La información del análisis de puestos se usa para indicar tanto las descripciones del puesto como las especificaciones del mismo.

La descripción del puesto es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto y la especificación del puesto es un documento que describe las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar un trabajo en particular.

Razones para realizar un análisis de puestos

Dotación de personal

Las áreas de la dotación de personal serían incoherentes si el reclutador no conociera las cualidades necesarias para hacerse cargo de los diversos puestos. Un uso principal del dato del análisis de puestos se encuentra en el área de la planeación de los recursos, saber simplemente que la compañía necesitará 1,000 empleados nuevos para producir bienes y servicios con la finalidad de satisfacer la demanda de ventas, es un dato insuficiente. Cada puesto requiere de conocimientos, destrezas y habilidades diferentes. Obviamente, una planeación eficaz de los recursos humanos debe tomar en consideración estos requisitos del puesto.

Capacitación y desarrollo

La información de la descripción de puestos ha demostrado con frecuencia ser de mucha ayuda al identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Si tal información indica que un puesto requiere de conocimientos, destrezas o habilidades en particular, y la persona que ocupe el puesto no todas las cualidades necesarias, probablemente se requerirá de capacitación y desarrollo. La capacitación debe ser dirigida a los empleados en el cumplimiento de los deberes especificados en sus descripciones de puestos actuales o en el desarrollo de habilidades para el cumplimiento responsabilidades más amplias; teniendo en cuenta que el análisis de puestos es una herramienta básica de la administración de recursos humanos.

Evaluación del desempeño

Los empleados deben ser evaluados para determinar tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en otras metas específicas que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación.

Remuneración

En el área de remuneración, es de gran utilidad conocer el valor relativo de un puesto en particular para la compañía antes de que se le asigne un valor monetario. Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean los deberes y las responsabilidades, más valor tendrá el puesto. Dentro de los puestos que requieren de mayores conocimientos, destrezas y habilidades deben valer más para la empresa. Por ejemplo, el valor relativo de un puesto que requiera un grado de maestría por lo regular será más alto que el de un puesto que requiera un certificado de preparatoria.

Seguridad y salud

La información derivada del análisis de puestos, es valiosa para identificar las consideraciones de seguridad y de salud. Por ejemplo, los empleadores están obligados a declarar si un trabajo es peligroso. La descripción/especificación del puesto debe reflejar esta condición. Además, en ciertos trabajos peligrosos, los trabajadores necesitarán información específica acerca de los riesgos, para así poder laborar en forma segura.

Relaciones laborales y con los empleados

La información del análisis de puestos, es importante dentro de las relaciones laborales, cuando se considera a los empleados para una posible transferencia, promoción o descenso de categoría, la descripción de puestos ofrece una norma para la evaluación y la comparación de talentos. Sin importar si la empresa está o no sindicalizada, la información obtenida a través del análisis de puestos conduce con frecuencia a decisiones de recursos humanos más objetivas.

Consideraciones legales

Un análisis de puestos bien elaborado es considerado como la suma de importancia para dar apoyo a la legalidad de las prácticas de empleo, dentro de la importancia del análisis de puestos está bien documentada dentro los Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados. Los datos del análisis de puestos son necesarios para defender las decisiones que se relacionan con la terminación de una relación laboral, la promoción, las transferencias y los descensos de categoría del empleado, también ofrece puestos en una base para vincular entre sí las funciones de RH y el fundamento para desarrollar un programa sólido de recursos humanos.

Métodos de análisis de puestos

La selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información (evaluación de puestos, aumentos de

suelo, desarrollo o algún otro) y del enfoque que sea más factible para una organización en particular. Los métodos más comunes del análisis de puestos se exponen en las siguientes secciones.

Cuestionarios

El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una condición que hace que este método sea de menor utilidad.

Observación

Este método se usa principalmente para recopilar información sobre los puestos que requieren de habilidades manuales, como los de operadores de máquinas. También ayuda al analista a identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales.

Entrevistas

También se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleado como al supervisor. Posteriormente, el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos.

Registro del empleado

En algunos casos, la información del análisis de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario.

Combinación de métodos

Por lo regular, un analista de puestos no usa un método de análisis de puestos en forma exclusiva. Al estudiar los puestos del área de producción, las entrevistas complementadas con amplias observaciones del trabajo permitirán obtener los datos necesarios.

Otros métodos disponibles para la realización de un análisis de puestos

Programa de análisis de puestos del Departamento del Trabajo de EUA

Un componente fundamental del JAS es la sección Evaluaciones del trabajo realizado. Aquí, se evalúa lo que hacen los empleados al ejecutar un trabajo con respecto a los datos, las personas y las cosas. El componente del JAS nombrado "Evaluaciones de las características del empleado" se relaciona principalmente con los datos de los requisitos del puesto. Se incluyen aspectos como educación general, preparación vocacional específica, aptitudes, temperamento, intereses, requisitos físicos y condiciones ambientales.

Análisis funcional de puestos

El análisis funcional de puestos (AFP) es un enfoque amplio del análisis de puestos que se concentra en las interacciones entre el trabajo, el empleado y la organización. Este enfoque es una modificación del programa de análisis de puestos. Evalúa los resultados específicos de los puestos e identifica las tareas del puesto en términos una exposición de los deberes.

Cuestionario de análisis de posiciones

El cuestionario de análisis de posiciones (*Position Analysis Questionnaire*, PAQ) es un interrogatorio estructurado de análisis de puestos que se basa en una lista de verificación para identificar los elementos de un puesto de trabajo. Se concentra en los comportamientos generales del empleado y no en las tareas. Cerca de 194 descripciones de puestos se relacionan con elementos orientados hacia el trabajo.

Cada uno de los puestos analizados se califica en relación con las 32 dimensiones del trabajo. El puntaje obtenido representa un perfil del puesto; esto se compara con los perfiles estándar para puestos en grupo dentro de familias de puestos conocidas, es decir, conjuntos de puestos de naturaleza similar.

Cuestionario de descripción de posiciones administrativas

El cuestionario de descripción de posiciones administrativas (*Management Position Description Questionnaire*, MPDQ) es un método de análisis de puestos diseñado para cargos administrativos; se basa en una lista de verificación para el análisis de los trabajos.

Análisis de puestos orientado hacia lineamientos

El análisis de puestos orientado hacia lineamientos (*Guidelines-oriented Job Analysis*, GOJA) responde a la legislación relacionada con la dotación de personal e implica un procedimiento para clasificar puestos.

Realización de un análisis de puestos

La persona que lleva a cabo un análisis de puestos está interesada en recopilar datos sobre todo lo que interviene en la ejecución de un trabajo en particular. Las organizaciones que carecen de capacidades técnicas para tal efecto pueden recurrir a consultores externos para desarrollar un análisis de puestos. La falta de éxito en esta área restará méritos a lo que, de otra manera, sería un análisis de puestos sólido. La información obtenida a través del análisis de puestos es fundamental para el desarrollo de las descripciones de los puestos.

Identificación del puesto de trabajo

Por desgracia, los títulos de los puestos con frecuencia son engañosos. El asistente de un ejecutivo de una organización tal vez sea poco más que un oficinista altamente remunerado, mientras que una persona con el mismo título en otra empresa prácticamente se encarga de administrar la compañía.

Fecha del análisis de puestos

Algunas empresas consideran útil poner una fecha de expiración en el documento.

Resumen del puesto

El resumen del puesto brinda un panorama del puesto de trabajo. Por lo regular es un párrafo breve que describe el contenido del cargo.

Tareas a realizarse

El cuerpo de la descripción del puesto delinea las principales tareas que deben realizarse. Por lo regular, una oración que empieza con un verbo de acción (como *recibe, realiza, establece o ensambla*) explica de manera adecuada cada tarea.

Especificación del puesto

La determinación de las cualidades apropiadas para un puesto es sin duda la parte más difícil de un análisis de puestos. Requiere de una gran cantidad de estudio a fondo por parte del analista de puestos, así como de una amplia comprensión de las habilidades necesarias para realizar los diversos trabajos. Una descripción real de puestos de trabajo en relación con un puesto de apoyo administrativo de la empresa. Una vez que se han analizado los puestos y se han redactado las descripciones, los resultados deben revisarse en presencia del supervisor y del empleado para asegurarse de que sean exactos, claros y comprensibles. La cortesía de revisar los resultados junto con los empleados también ayuda a ganar la aceptación de estos últimos.

BIBLIOGRAFÍA:

MONDY, R. WAYNE

Páginas: 512

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010