Capítulo 7. Análisis y descripción de puestos

## Job description

El término en ingles job description es más utilizado que su traducción en español, ya que estamos más familiarizados con él.

El área de recursos humanos reúne y analiza información sobre tareas a realizar, requerimientos específicos, contenido y tipo de personas que deben contratarse para ese puesto. En base a esto se hace la selección de los nuevos empleados.

Todo sistema de gestión de recursos humanos requiere herramientas básicas para el desarrollo de los puestos sin importar el tamaño de la compañía.

Estas herramientas básicas son:

* Reclutamiento y selección
* Capacitación y formación
* Compensaciones
* Evaluación de desempeño
* Desarrollo de carrera y planes de carrera
* Asignar todas las tareas que deben realizarse

Job description tiene la finalidad de obtener el conocimiento real y actualizado de los diferentes puestos y las exigencias requeridas.

Elaborado por: Norma Angélica Torres Undiano, Oscar David Carrillo Reyna y

Oscar Alejandro Ordaz Colunga

## Análisis de puestos: definición

Es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

* El contenido de un puesto (tareas a realizar);
* Los requerimientos específicos.
* El contexto en que las tareas son realizadas.
* Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

¿Cómo darse cuenta de que una compañía necesita mejorar la descripción de puestos?

Las siguientes son algunas pistas que indican la necesidad de revisar o describir si no se ha hecho hasta ahora los puestos de una organización

* Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
* Empleados que no saben exactamente que se espera de ellos.
* Conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace cada tarea.
* Responsabilidades abiertas de modo de que se duplica los esfuerzos.
* Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
* Demora en la prestación de servicio o entrega de producto.

**Benéficos de un programa de descripción de puestos**

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

* Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
* Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personas.
* Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
* Define rendimientos estándar lo que permite realizar correctas evaluaciones.
* Es vital en los planes de sucesión.

**Información necesaria para el análisis de puestos**

La descripción de puestos tiene varios momentos, como ya hemos visto, que se enfrentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis de puestos se hace a partir de la información relevada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado.

La información necesaria para realizar el análisis de puesto es:

* Actividades del puesto y comportamiento asociado.
* Estándares de rendimiento.
* Maquinas u otros elementos necesarios.
* Condiciones laborales o contexto de la posición.
* Requerimientos de personalidad.

Elaborado por: Erick Emmanuel Contreras Macías y Miguel Omsuki Martínez Gascón

## Diferencia entre tarea y puesto

**Tarea.**

Conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.

**Puesto.**

Posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro de un organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

**Análisis y descripción de puestos.**

* Indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto.
* Identifica.
  + - * Que se hace;
      * Por qué se hace;
      * Donde se hace;
      * Como se hace;

**El análisis de puestos permite respondernos las siguientes preguntas:**

* ¿Cuáles son los puestos en la organización?
* ¿De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional?
* ¿Hasta qué punto empleados con KASs elevadas son compensados por hacer tareas de menor exigencia?
* ¿Cómo pueden ser restructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puestos?

Elaborado por: Erick Morales Caldera y Julian Leyva Ortiz.

## Métodos para reunir información

Métodos de descripción y análisis de puestos

* Observación directa:
  + El entrevistador observa las tareas completando el formulario con lo que ven sin participación directa del empleado
* Entrevista:
  + El analista entrevista al ocupante del puesto
* Cuestionario:
  + El ocupante de puesto completa un cuestionario
* Mixta:
  + Conjunción de por lo menos dos de las variantes

Secuencia para una posición

1. Identificación del puesto (recolectar información).
2. Análisis del puesto
3. Revisión
4. Descripción del puesto

Pasos para nomina (conjunto de puestos).

1. Identificación y revisión de puestos existentes (recolectar información).
2. Explicar el proceso a gerentes y empleados.
3. Relevamiento:
   1. Utilizando entrevistas, cuestionarios etc.
      1. Análisis de puestos.
4. Descripción del puesto.

Por lo general el personal especializado de recursos humanos junto con el supervisor y el ocupante del puesto reúne la información para el análisis del puesto.

Elaborado por: Gilberto Pérez Avilés, Luis Alfredo Villalobos y Roberto Soto Tec

### LA ENTREVISTA

Tipos de entrevista:

1. Entrevistas individuales con cada empleados
2. Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto
3. Entrevistas con uno o más supervisores según corresponda

Las preguntas deben de ser concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, y preguntar una sola cosa por vez.

En las entrevistas no deberá existir ni un evaluador ni evaluado, ya que solo debe describirse el puesto, por otra parte existen otros dos aspectos más difíciles de describir que son:

* El propósito general del puesto
* Los principales deberes del puesto

Los entrevistados deben de ser capaces de discernir entre las tareas de gran importancia y poca importancia.

Elaborado por: José Rafael Fresnillo Silva, Georgina Del Carmen González, Arturo Pratz Zarate y Margarita Villanueva Ramírez.

### Los cuestionarios

Cuestionario constituye en otro método para obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones acerca de su empleo.

Un esquema basado simplemente en cuestionarios es de mucho mejor coste que el basado en entrevistas

Formularios

-título del puesto

-sumario: breve información de las tareas

-deberes y responsabilidades

-capacidades y requisitos educacionales

-interrelaciones: relaciones específicas

-otras condiciones laborales

-otros requisitos: personalidad y competencias

-preparado por; aprobado por; fecha

Elaborado por: Alheli Medina Arizmendi, Leonardo León Ortiz, Zuriel Fat Maldonado y Gonzalo Balderas Hernández

# Como redactar las descripciones de puestos

**Identificación del puesto**

Debe incluir:

* Nombre del puesto
* Código o identificación interna
* Área Departamento o gerencia a la cual pertenece
* Ciudad o región cuando sea pertinente

Pasos para identificar

* Entrevista individual
* Entrevistas con el superior
* Trabajo de grupo
* Cuestionario

No se puede utilizar diferentes nombres para puestos similares. El código, debe identificar rápidamente a los distintos puestos.

Ejemplo:

Fecha

Escrito por

Aprobado por

Título del supervisor inmediato

Código

Procesado por

Grado Puntos

Nivel de salario

Elaborado por: Daniel Navarro Quesada, Josué Torres Torres y Oscar Manuel Gallegos Díaz

**Resumen del puesto**

Texto breve que detalla las actividades principales y una descripción bien detallada.

**Relaciones**

Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización con puestos superiores o inferiores.

**Responsabilidades y deberes**

Es una lista detallada de todas las responsabilidades que inluye el puesto de todas las tareas a realizarse para el cierre del balance.

**Autoridad**

Se fijan los limites de autoridad del puesto incluyendo toma de decisiones, supervisión y manejo de dinero.

**Criterios de desempeño**

Se indica que es lo que se espera del empleado:

* Que cumple con lo especificado en la descripción del puesto
* Cumple todas sus actividades y responsabilidades

Elaborado por: Abdiel Galván Zapata y Jesús Romero García

## EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN UN MAPA DE PUESTOS

Al relacionar esta función con las. Competencias, se analiza como esta se evoluciona en una familia de puestos. Refriéndose a familia como un plan de carrera, por ejemplo, así pueden evolucionar las competencias en una familia de puestos, plan de carrera para una área de tecnología:

* Analista programador: capacidad técnica y seguridad.
* Análisis de sistemas: pensamiento analítico.
* Líder de proyectos: conducción, liderazgo y autocontrol.

Para cada jefatura las competencias evolucionan en curso diferente, si analizamos las competencias del siguiente ejemplo veremos la igualdad de entre las mismas y las sumas de las jefaturas en los 3 niveles iniciales, Ejemplo:

* Jefe de métodos: orientación a los resultados, iniciativa, tenacidad y flexibilidad.
* Jefa de tecnología: orientación a los resultados, iniciativa, tenacidad y flexibilidad.
* Jefa de base datos: tenacidad.
* Gerente de sistemas: relaciones interpersonales, persuasión, capacidad de organización y flexibilidad.

Consejos para elaborar descripción de puestos

1. Concreto y preciso.
2. Indica el alcance de trabajo involucrado.
3. Sea especifico usando palabras sencillas y directas de modo que se explique:

* Tipo de trabajo.
* Grado de complejidad.
* Grado de capacidad requerida
* Medida en que las respuestas o problemas están estandarizados
* Grado y tipo de responsabilidad, etc.

Revisiones

El éxito de los programas del análisis de puesto se basa, en las revisiones periódicas siendo no necesario que estas tengan una fecha rígida como lo es una vez al año. Dependerá de la compañía, del negocio l de la función.

Elaborado por: Roberto Méndez Gamboa, Rebecca Yesenia Dávila Carrillo yCarlos Medellín

Bibliografía: Alles, M.A. (2003). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Argentina:Granica.