

Etapas del Análisis de Puestos

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados.
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Planear las necesidades de capacitación del Talento Humano.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales del Talento Humano de una empresa.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Antes de estudiar cada puesto, los analistas deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Estudian también informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales.

Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas:

- Identifican los puestos que es necesario analizar.
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto.
- Obtienen información para el análisis de puestos.

Identificación del puesto: en una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande, el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

Desarrollo del cuestionario: tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en

Etapas del Análisis de Puestos

un puesto específico. En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales. En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo; es decir, los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación.

Obtención de datos: dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad. Una de las técnicas más usadas es la entrevista que le realiza el analista a la persona que puede proporcionarle información del puesto (nivel operativo o supervisores). Se puede basar en el cuestionario general.

Otra opción es recabar información de un grupo de expertos lo que da un alto grado de confiabilidad. Otra alternativa es la verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias. La observación directa es otro método, pero susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades.

En conclusión, el analista debe desarrollar su creatividad para poder lograr la mezcla óptima para los procedimientos de descripciones de puestos.

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

Etapas 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:

Etapas del Análisis de Puestos

- **Determinación de los cargos que van a describirse:** deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a referirse 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 movimientos 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.
- **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.

Etapas 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

Etapas del Análisis de Puestos

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.**

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.

REFERENCIA:

Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.