

## **Requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones para lograr la productividad de los recursos humanos**

Relación entre los requerimientos del puesto y las funciones de administración de recursos humanos.

**Un puesto consiste en un conjunto de actividades y deberes relacionados.** Las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Tienen que ser claras y distintas de las de otros puestos con el objeto de reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y permitirles saber qué se espera de ellos.

Algunos puestos quizá requieran varios empleados y cada uno de éstos ocupa una posición diferente. Una posición consiste en obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado.

Cuando distintos puestos tienen obligaciones y responsabilidades, se pueden agrupar en la **familia de puestos para propósitos de reclutamiento, capacitación, compensación o posibilidad de crecimiento.**

### **RECLUTAMIENTO**

Antes de que podamos encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto a las posiciones que al descubrir.

**Una especificación del puesto es una declaración de conocimientos, habilidades y actitudes que necesita la persona para desempeñar el trabajo,** por ejemplo, contar con la licenciatura con especialidad en la realización de recursos humanos, de tres a cinco años de experiencia en evaluación y compensaciones de empleados con reclutamiento y selección, dos años de experiencia en el desarrollo mejoramiento de compensaciones relativas al puesto, y en procedimientos e instrumentación de pruebas.

### **SELECCIÓN**

Además de las especificaciones de puesto, los gerentes y los supervisores utilizarán las descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto.

**Una descripción del puesto es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.**

En el pasado las especificaciones del puesto utilizadas como base de selección a veces tenían poca relación con las verdaderas tareas que se realizarían conforme a la descripción del puesto.

### **Capacitación y desarrollo**

Cualquier discrepancia entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, nos proporcionan pistas respecto de las necesidades de capacitación.

El desarrollo profesional como parte de la función de capacitación tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos superiores en que sus capacidades pueden aprovecharse al máximo. Los requerimientos formales de actitudes que se establecen para puestos de alto nivel, sirven para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo para que los empleados puedan ser promovidos a tales puestos.

### **Evaluación del desempeño**

Los requerimientos de la descripción del puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo lleva a cabo. No obstante, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para el puesto no son del todo válidos. Lo importante es que estos criterios sean específicos y totalmente relacionados con el puesto. Si no fuese así se crearía una discriminación injusta, que por ejemplo los Estados Unidos podrían resultar en una demanda para los empresarios.

### **Administración de compensaciones**

Para poder determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste, es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidades, así como de las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo.

### **Análisis del puesto**

Se puede concluir que el análisis del puesto es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido que la información que recoge sirve para muchas funciones en dicha administración.

El análisis del puesto es el proceso de la obtención de información sobre los puestos a definir sus obligaciones, tareas o actividades.

El procedimiento supone realizar investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio. Una vez que se termina, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio del sinnúmero de tareas o actividades individuales. Los responsables de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar

descripciones y especificaciones del puesto. A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos, así como el desarrollo de los criterios de evaluación del desempeño o el contenido de los cursos de capacitación.

El propósito final del análisis de puestos consiste mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

El contraste con el diseño de puestos, que refleja opiniones subjetivas sobre los requerimientos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos del puesto. Las descripciones y especificaciones de puesto desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre la administración de recursos humanos. Estas decisiones pueden abarcar cualesquiera de las funciones de recursos humanos, que pueden ir desde reclutamiento hasta el despido.

### **Responsabilidades del analista de puestos.**

Si queremos ser muy objetivos, que lleva a cabo un análisis de puestos se considera como la principal responsabilidad del departamento recursos humanos. Si la empresa es muy grande deberá crearse un departamento de compensaciones.

Los miembros del departamento recursos humanos que se especializa en el dicho análisis, son analistas de puestos o analistas de personal, mismos que requieren de un alto grado de capacidad analítica y de redacción. Si bien, en principio los analistas de puestos son los responsables del programa de análisis, por lo general buscan la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos cuyos puestos están analizando. Estos gerentes y empleados son la fuente de gran parte de la información sobre los puestos y quizá se les pudiera venir que preparaban diversos borradores de descripciones y especificaciones de puestos que necesita el analista.

### **Recolección de la información del puesto**

Los datos del puesto pueden atenerse de varias formas y los métodos más comunes para analizar a los puestos, son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios tipo memoranda.

- ◆ **Entrevistas.** El analista pregunta los empleados de los gerentes en forma individual respecto al puesto que se está revisando.
- ◆ **Cuestionarios.** El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeña el puesto y el gerente a quien reportan, los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas del puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto como pudiera ser la habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos e inclusive mentales, equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad social.
- ◆ **Observación.** El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes lo realizan y registrarlas en la forma estandarizada. Algunas organizaciones llegan a grabar los puestos en vídeo o usb para su estudio posterior.
- ◆ **Diarios.** Es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un registro de sus actividades durante todo un ciclo laboral. Este registro se llena en el momento específico de la jornada de trabajo, (por ejemplo cada media hora, un día), durante un periodo de dos a cuatro semanas.

Siempre que el analista de puestos tenga cualquier duda sobre la precisión de información proporcionada por los empleados, es obligatorio tener información adicional ya sea de ellos, de los gerentes, directores o cualquier otra persona que conozca o desempeñe el mismo puesto. Una vez hechas las descripciones de cada tipo de trabajo, deberán ser revisadas por personas que conozcan perfectamente dichos puestos.

Los resúmenes de descripción de puestos deben formar parte del Catálogo de Puestos para que sirvan de base para la revisión del analista.

### Catálogo y el análisis de puestos.

Es una recopilación de información que contiene las descripciones estandarizadas genéricas de los puestos. Su propósito es agrupar las ocupaciones en una estructura sistemática de clasificación ocupacional, con base en las interrelaciones entre las tareas y requerimientos de los puestos. Todo este agrupamiento se formula una base de datos con un sistema de codificación.

### Enfoques del análisis de puestos.

La definición sistemática y cuantitativa del contenido de los puestos, que proporciona el análisis de los mismos, es el fundamento para muchas de las prácticas de la administración de recursos humanos. Sirve para justificar las descripciones de los puestos y otros procedimientos de selección. Los enfoques del análisis de puestos que se utilizan para reunir datos son varios y cada uno tiene ventajas y desventajas concretas.

Cuatro de los métodos más populares de análisis de puestos son los siguientes:

- ◆ Análisis funcional de puestos.
- ◆ Sistema de cuestionarios de análisis de puestos.
- ◆ Método de incidente crítico.
- ◆ Análisis computarizado de puestos.

### Análisis funcional de puestos

El análisis funcional de puestos se utiliza basado en un inventario de diversas funciones y actividades de trabajo que pueden constituir puesto; supone que cada puesto implica el desempeño de ciertas versiones. Existen tres categorías genéricas que forman la base de datos desde sistema:

- ◆ Datos
- ◆ Personas
- ◆ Cosas.

Estas tres categorías a su vez se subdividen para formar una jerarquía de escalas y funciones del trabajador. Al revisar el puesto el analista indicará el nivel funcional de cada una de las tres categorías y después reflejará el compromiso relativo del trabajador con la función asignada una cifra porcentual a cada uno. Esto se hace en cada una de las tres áreas y la suma de los tres niveles funcionales siempre deberá totalizar 100%.

El resultado final es un trabajo evaluado de manera cuantitativa. Este tipo de análisis también sirve para describir con facilidad el contenido de los puestos y como ayuda en la redacción de descripciones y especificaciones de puestos; y se utiliza como base de datos para el Código del Catálogo de Puestos.

### Sistema de cuestionarios de análisis de puestos.

El cuestionario de análisis de puestos es un método de recolección de datos cuantificables que abarca aproximadamente 194 tareas orientadas al trabajador. Mediante una escala de cinco puntos se busca determinar el grado con que las diferentes tareas o elementos participan en el desempeño del puesto. El analista que use éste cuestionario debe clasificar cada elemento utilizado la escala de cinco puntos. Los resultados son cuantitativos y se puede someter a un análisis estadístico. Asimismo, el cuestionario permite comparar las dimensiones de conducta a lo largo de diversos puestos y permite agrupar éstos sobre la base de características comunes.

### Método de incidente crítico.

El objetivo del método de incidente crítico, consiste en identificar las tareas fundamentales del puesto. Son los deberes y responsabilidades importantes del puesto que desempeña el empleado y que llevan al éxito cada puesto. La información al respecto se puede recabar mediante

entrevistas con los empleados o gerentes, o bien mediante autoreportes escritos por los empleados.

Después de recolectar los datos del puesto, el analista escribirá enunciados independientes de las tareas que representan actividades importantes de dicho puesto. De manera característica, el analista escribirá de 5 a 10 enunciados de áreas importantes para cada puesto que se estudie. El producto final será el reporte de tareas descritas en forma clara, completa y fácil de comprender por quienes no están familiarizados con el puesto. El método de incidente crítico es muy importante, ya que enseña al analista a enfocarse en las conductas de los empleados que son básicas para el éxito del puesto.

### **Análisis computarizado de puestos.**

Los sistemas información de recursos humanos han facilitado enormemente el proceso del análisis de puestos. En la actualidad existen diversos programas de software diseñados concretamente para analizar y elaborar sus descripciones y especificaciones con base en dichos análisis. Estos programas, que normalmente contiene definiciones generales de las tareas se pueden aplicar a distintos puestos. Los administradores y los empleados seleccionan las definiciones que describan mejor al puesto en cuestión e indican la importancia que la tarea tiene para el puesto total cuando así se requiera. Las aplicaciones de cómputo avanzada del análisis de los puestos combinan el análisis de puestos con la evaluación de los mismos y los valores correspondientes a los puestos de la organización. Los sistemas computarizado de análisis tal vez sean caros al principio, pero cuando la organización deba analizar muchos puestos, el costo por unidad resulta mucho menor.

Si la organización opera con entornos de cambio muy rápidos, se pueden dar enfoques novedosos de análisis de puestos ajustándose a las modificaciones necesarias.

Los directivos pueden adoptar un enfoque hacia el futuro en relación con el análisis de puestos. Este es el llamado análisis estratégico de puestos que requiere que los tomadores de decisiones tengan una visión clara de la manera de reestructurar los puestos en términos de tareas, a fin de cumplir los requerimientos organizacionales futuros. En segundo lugar, existen organizaciones que pueden adoptar un enfoque basado en la competencia, en el que el énfasis radiquen las características de las personas con más éxito en el puesto y no en las obligaciones del puesto. Estas competencias deben concordar con la cultura y estrategia de la empresa e incluidos aspectos tales como habilidades de comunicación interpersonal, capacidad de toma de decisiones, habilidades de resolución de conflictos, adaptabilidad y automotivación. Esta técnica sirve para expandir una cultura de administración de calidad total y mejora continua, ya que la mejor organizacional es la preocupación fundamental. Estos enfoques tienen algunos problemas, incluyendo la capacidad gerencial para pronosticar con precisión las necesidades

futuras de los puestos, la necesidad del análisis para cumplir con los lineamientos legales y la posibilidad de ambigüedad de los roles derivada de las descripciones de trabajo escritas en forma genérica.

### Descripciones del puesto.

Una descripción del puesto es una definición escrita del puesto y de los tipos de obligaciones incluye. La mayoría de descripciones del puesto contiene cuando menos tres partes:

- ◆ Nombre del puesto
- ◆ Identificación
- ◆ obligaciones del puesto

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa, ya que a los empleados pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles que tipo de resultados se esperan logren. Es el punto de vista del patrón, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre los gerentes y sus subordinados. Asimismo establecen un derecho de la dirección a tomar medidas correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se lleven a cabo del modo requerido.

### Nombre del puesto.

La selección del nombre del puesto es muy importante por varias razones:

- ◆ Tiene una importancia psicológica, ya que la jerarquía al empleado. Por ejemplo no es lo mismo decir vendedor a ejecutivo de marketing.
- ◆ El nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto.