

## Tema 6

# DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

## Introducción

La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones *de puestos* proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto.

### 6.1 Descripción de puestos

La descripción de un puesto es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

Con la descripción de puestos se consigue la exposición escrita resultado del análisis, que incluirá los datos de identificación del puesto, la descripción de las operaciones que se realiza y las especificaciones o características requeridas por la persona que lo ocupe.

Mediante el análisis de puesto de trabajo se obtienen, dos productos principales:

- La descripción de los puestos de trabajo, y
- La especificación de los puestos de trabajo.

#### 6.1.1 La descripción de los puestos de trabajo

La descripción pone relieve en las siguientes preguntas: ¿Qué se hace? (responsabilidades o tareas del puesto), ¿Cuándo se hace? (la periodicidad de su realización), ¿Cómo lo hace? ( métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas, ¿por qué lo hace? (los objetivos). En definitiva, define el trabajo en términos de contenido y alcance.

Cuando se realiza un proceso de descripción de puestos de trabajo siempre se recogerá información completa de los siguientes aspectos:

- Identificación del puesto y de las fuentes de información.
- La función (objetivos, misión, cometido) del puesto.
- Las responsabilidades propias del puesto
- Las tareas constitutivas del puesto
- Los requerimientos que exige el puesto
- Las condiciones físicas, ambientales, sociales y de seguridad en que se desarrolla el puesto.

### ***Identificación del puesto y de las fuentes de información.***

La denominación del puesto esta presente en la identificación, la importancia de la identificación deriva en tres cuestiones:

- Conlleva tensiones psicológicas, pues la denominación del puesto conlleva connotaciones de status dentro de la organización.
- El posible título, debería ofrecer alguna indicación de las principales obligación que el puesto conlleva.
- Indica el nivel jerárquico relativo de su ocupante.

Cada puesto de trabajo existente en la organización debería ser identificado con un código y, además, dicho Código debería ser representativo de las características más relevantes de propio puesto. Uno de los datos que puede incluir el código es, por ejemplo, la clave del departamento, y el número de personas que lo componen.

### ***La función (objetivos, misión, cometido) del puesto.***

La misión del puesto de trabajo se presenta en un pequeño párrafo (no más de cinco líneas) En el cual se describe la esencia del puesto: es por ello que enfatiza la función o funciones más comunes, el output principal a que da lugar y el objetivo del puesto. En definitiva, permite clarificar la razón de ser del puesto de trabajo dentro de la organización (Besseyre Des Hort, 1990)

### ***Las responsabilidades propias del puesto***

Normalmente este ítem es presentado bajo forma de listado en el cual se enumeran las principales obligaciones que entraña el puesto de trabajo en cuestión. También es frecuente que, tras cada obligación aparezca un porcentaje que hace referencia a la cantidad de tiempo relativa que es invertida en el desempeño de cada una de estas.

Se puede decir que este punto constituye el corazón de la descripción del puesto de trabajo. Su intención es ofrecer al titular del puesto un completo y preciso conocimiento del contenido de su trabajo.

### ***Las tareas constitutivas del puesto***

Algunos autores también entienden y por ello sostienen que el análisis de puestos de trabajo permite el establecimiento de los niveles de desempeño aceptables o estándares de desempeño. Este subproducto tiene dos propósitos fundamentales: ofrecer a los empleados pautas objetivas susceptibles de ser usadas para su retroalimentación y dotar a los supervisores y directivos de un instrumento imparcial para la medición o valoración del desempeño de sus subordinados.

***Las condiciones físicas, ambientales, sociales y de seguridad en que se desarrolla el puesto.***

Por último, es aconsejable presentar una relación de las principales características del ambiente físico en el que se ha de desenvolver el titular en el desempeño de su puesto de trabajo. Nos estamos refiriendo a las condiciones de luz, humedad, ruido, temperatura, ventilación, contaminación, carácter cerrado/abierto, etc.

**6.1.2 La especificación de los puestos de trabajo**

La especificación determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo. Es otro producto del análisis de puestos de trabajo. Normalmente estas características son agrupadas en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes.

Noe, Helembeck & Wright (1994), los definen de la siguiente manera:

- La habilidad se refiere al grado de pericia mostrado en el desempeño de la tarea.
- El conocimiento se puede entender como el bagaje de información, ya sea de carácter teórico o empírico, que una persona ha de procesar para desenvolverse con eficacia en el puesto de trabajo.
- La aptitud está referida a los atributos permanentes o perdurables que el individuo posee y que son factores determinantes en la calidad del desempeño logrado o, en otras palabras, explican las diferencias individuales existentes en materia de desempeño.

Una primera aproximación a esta figura de la especificación de los puestos de trabajo la podemos apreciar en la siguiente tabla:

	<b>Indispensable</b>	<b>Esencial</b>	<b>Deseada</b>
Características físicas			X
Experiencia	X		
Competencias específicas		X	
Motivación	X		
Rasgos de personalidad		X	

Las descripciones de los puestos pueden ser cualitativas o cuantitativas, aunque en muchos casos la forma de presentación puede ser mixta.

**6.1.3 Métodos cualitativos para describir puestos de trabajo**

Las descripciones pueden estar basadas en dos marcos de referencia; los resultados, o bien estar orientadas al comportamiento del trabajador.

Descripción basada en resultados

En este caso la descripción hace referencia al trabajo ejecutado y a la carga de trabajo en términos mensurables. Tienen las siguientes ventajas e inconvenientes:

Ventajas:

- Clarifican a los ocupantes de los puestos y sus roles
- Establecen las responsabilidades del ocupante en la consecución de objetivos
- El rendimiento del trabajador puede ser comparado con estándares.
- Se puede comparar la actuación real del trabajador con respecto a la esperada

Inconvenientes

- Gran dificultad para describir correctamente los puestos, requiere expertos y analistas descriptores.
- Puede enredar las aseveraciones ambiguas que con tanta frecuencia aparecen en las descripciones convencionales.

Descripciones basadas en el trabajador

Hacen referencia a las habilidades, capacidades, conductas y calificaciones que deberá tener un trabajador para desempeñar correctamente un trabajo. También existen ventajas e inconvenientes.

Ventajas

- Los ocupantes pueden tener una visión clara y exacta del rendimiento que se espera de ellos.
- Conocen con claridad la cualificación del puesto y el nivel requerido para ser promocionado.

Inconvenientes

- Cuando cambie el puesto, hará falta una nueva descripción
- No son suficientes para posteriormente valorar puestos

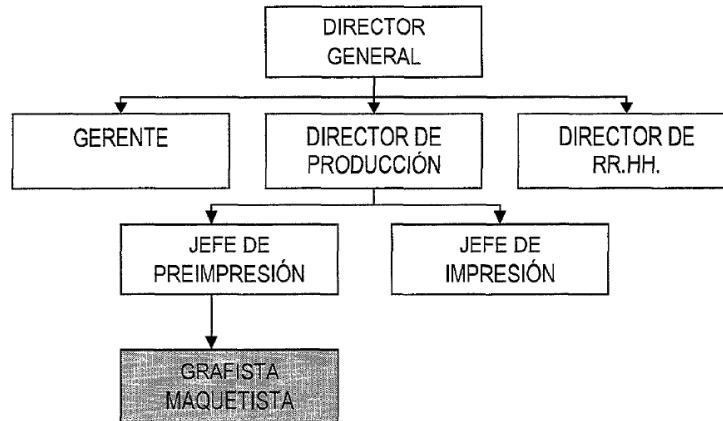
Ejemplo:

<p><b>Nombre de la empresa:</b> Grafi Color <b>Puesto:</b> Grafista Maquetista de pre impresión <b>Apellidos y nombres del titular del puesto:</b> Santiago Gomez Gonzales <b>Área:</b> Pre impresión <b>Departamento:</b> Diseño y maquetación</p>
---

<p><b>Numero de puesto:</b> 25 <b>Fecha:</b> 12/10/2016 <b>Superior inmediato:</b> Jorge arenas Pinto</p>	<p><b>Código:</b> 2P12 <b>Revisión:</b> N° 2</p>
---	--

**Analista de Recursos Humanos: Andrés Balderrama Manrique**

### Posición en el organigrama



### Características del puesto:

- Será responsable de realizar los diseños encargados a la empresa de libros, catálogos, folletos, etc.
- El conjunto de estas tareas se podrán realizar en la propia empresa, pero se ofrece al titular del puesto la posibilidad de trabajar en casa.
- Para permitir esta segunda opción será imprescindible que el titular del puesto haya demostrado la independencia del resto de los compañeros, responsabilidad, poca supervisión de los trabajos que realice y medios en su casa para poder desarrollar correctamente todos los trabajos que se le encarguen.

### Responsabilidades del puesto:

- Medias altas

### Actividades y tareas:

- Las citadas anteriormente

### Características del superior inmediato

- Es importante que dadas las características especiales del puesto, el jefe sea capaz de delegar en su subordinado.
- Debe ser capaz de controlar a las personas que no ve.
- Debe confiar plenamente en el titular de puesto

### Requerimiento del puesto:

Formación como licenciado(a) en Bellas artes, Diseño gráfico o similar.  
Experiencia imprescindible para ocupar el puesto.  
Conocimientos básicos de ingles  
Conocimiento de los entornos PC y Macintosh  
Conocimiento de las aplicaciones actuales imprescindibles para desarrollar sus tareas

Competencias conductuales:

- Creatividad Muy alta
- Innovación Alta
- Imaginación Alta
- Flexibilidad Media alta
- Seguridad Alta
- Autodisciplina Alta
- Relaciones con clientes Media alta

**Oros requisitos:**

.....

#### 6.1.4 Métodos cuantitativos para describir puestos de trabajo

Las limitaciones de las técnicas cualitativas para la descripción de puestos de trabajo – lenta y pesada- en su aplicación e inadecuadas para medir las características que tienen en común los puestos de trabajo han hecho que en las últimas décadas hayan aparecido técnicas de descripción de tipo cuantitativo apoyados en potentes software de cálculo.

Hoy existen infinidad de técnicas basadas en métodos cuantitativos para describir puestos de trabajo, que se pueden clasificar en:

- Técnicas basadas en contenido
- Técnicas basadas en el trabajador
- Técnicas micro analíticas

Sánchez y Pérez (2003) enumeran las siguientes:

<b>Técnicas basadas en contenido</b>
1. Análisis funcional de puestos y metodología de títulos ocupacionales
2. Inventarios - Listas de chequeo – Catálogos de tareas

<b>Técnicas basadas en el trabajador</b>
1. Técnica de incidentes críticos
2. Análisis de elementos del puesto
3. Cuestionario de análisis de posiciones
4. Método combinado de análisis de puestos de Levin

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>5. Análisis de tareas y promocionalidad</li><li>6. Cuestionario de descripción de puestos directivos</li><li>7. Sistema de análisis de rasgos fundamentales.</li></ol> |
|--|

<b>Técnicas micro analíticas</b>
----------------------------------

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Método de estudio de movimientos</li><li>2. Estudio de tiempos</li></ol> |
|---|

## 6.2 Análisis de puestos

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Cabe mencionar que mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

### 6.2.1 La estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

- A. Requisitos intelectuales.
- B. Requisitos físicos.
- C. Responsabilidades que adquiere.
- D. Condiciones de trabajo.

#### A. Requisitos intelectuales

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas.

## **B. Requisitos físicos**

- Esfuerzo físico requerido.
- Concentración visual.
- Destrezas o habilidades.
- Complexión física requerida.

## **C. Responsabilidades adquiridas**

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- Supervisión del personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

## **D. Condiciones de trabajo**

Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos de trabajo.
  - a) Accidentes de trabajo.
  - b) Enfermedades profesionales.

### **6.2.2 Métodos de análisis**

Existen varios métodos de análisis de puestos de trabajo, pero básicamente se dividen en dos grupos, los cualitativos y los cuantitativos. En teoría los resultados tendrían que ser los mismos independientemente del método. Otro autores (Cornelius, Carron & Collins 1979) ponen de manifiesto lo contrario, argumentando que dependiendo del objetivo final de la valoración será mas útil usar unos u otros.

#### **Método de McCormick**

El método que propuso Mc Cormick (1976), se basaba en centrarse, o bien en el trabajador al que se evaluaba, o bien en las características del puesto de trabajo que desempeña.



Si nos centramos en el trabajador, debemos estudiar las conductas humanas de la persona y evaluar sus cualidades, capacidades y habilidades para desempeñar un puesto de trabajo concreto. Con esta información se puede plantear un plan de formación de personal, una evaluación de posibles candidatos a un puesto o utilizarlo como unidad métrica de personal.

Si nos enfocamos en el puesto de trabajo, realizamos una descripción de cada puesto de trabajo y elaboramos una especie de manual de desempeño del puesto. Al hacer el análisis se tendrán en cuenta las acciones necesarias para llevarlo a cabo, en la mayoría de los casos esas acciones hacen referencia al hombre, pero también pueden hacer referencia a las máquinas. Es interesante utilizar este enfoque cuando ha habido cambios en los procesos productivos, en las máquinas o en las materias primas.

### **Clasificación de Gael**

Gael toma como unidad de análisis las tareas o actividades desarrolladas en el puesto de trabajo frente a las conductas o capacidades requeridas por el trabajador para el correcto desempeño del puesto.

### **Clasificación de Fleishman**

Los esfuerzos realizados por los operarios se pueden resumir en cuatro grandes tipos de estrategias (Fleishman, 1982). Estas se resumen a continuación.

- a) Estrategia de observación de conductas observables
- b) Estrategias de identificación de conductas requeridas (no necesariamente observables)
- c) Estrategias de establecimiento de las características de las tareas
- d) Estrategias de identificación de las capacidades requeridas

### **6.2.3 Métodos de recogida de información para la descripción y el análisis de puestos**

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de *staff*, representado por el analista de puestos.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

- A. Observación directa.
- B. Cuestionario.
- C. Entrevista directa.
- D. Registros disponibles sobre el puesto
- E. Diario de trabajo
- F. Reunión de grupo de expertos

## G. Métodos mixtos.

### A. Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una "hoja de análisis de puestos" los puntos clave de sus observaciones.

#### Características

- a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
- b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

#### Ventajas

- a) Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

#### Desventajas

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.
- c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

### B. Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

### **Características**

- a) La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.
- b) Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

### **Ventajas**

- a) El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.
- e) Es de disponibilidad inmediata
- f) Los resultados son equiparables a otras organizaciones.
- g) Los datos se pueden tratar estadísticamente
- h) No requieren un personal altamente especializado

### **Desventajas**

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige planeación y realización cuidadosa.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

## **C. Método de la entrevista**

Consiste en un contacto verbal entre parte interesadas. Las entrevistas que se realizan para el análisis del puesto se suelen mantener en primer lugar entre el analista y la persona que desempeña el puesto de trabajo. Posteriormente, con el objeto de limar exageraciones o detectar omisiones que no habían salido a la luz en la entrevista anterior, el analista se reúne con el supervisor o superior jerárquico de quien depende el puesto de trabajo.

Las entrevistas pueden ser abiertas o semi cerradas (semi estructuradas), el uso de una o de otra depende de la información que se desea recoger.

Con las entrevistas abiertas, el entrevistador tiene un guion previo que se ajusta a la información que se desea obtener. La misión del entrevistador será la de crear un buen clima, para que el trabajador describa de la manera más específica la labor que realiza en la empresa.

Con las entrevista semi estructuradas, el guion que sigue el entrevistador ya está perfectamente diseñado de antemano y deja poco margen de libertad al entrevistador y al entrevistado para desviarse del mismo.

### **Características**

- a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

### **Ventajas**

- a) Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

### **Desventajas**

- a) Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.
- d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

### **D. Registros disponibles sobre el puesto**

Otro método de recoger información es usando manuales, normas y procedimientos de la organización que afecten al puesto. También se puede utilizar descripciones anteriores de los puestos de trabajo, quejas de clientes, videos, fotografías y en general cualquier cosa que colabore a obtener información del puesto de trabajo.

### **E. Diario de trabajo**

Es un procedimiento de papel y lápiz que solicita a los ocupantes de los puestos que registren las actividades que han realizado, en intervalos de tiempo preestablecidos, en el curso de una jornada de trabajo. También se le conoce con el nombre de diario de actividades, lista de actividades laborales o diario de actividades.

Esta técnica de recogida de datos es usada para identificar actividades del puesto cuando pocas o ninguna de tales actividades han sido registradas recientemente o en el pasado.

El diario de trabajo consta de los siguientes apartados:

- Información general
- Normas de cumplimentación
- Importancia de la participación
- Impreso estructurado para su cumplimentación

Según Forgous y Lambert (1993), este sistema no es apropiado para tareas manuales o repetitivas. Tampoco es apropiado para personal poco hábil en la expresión escrita.

#### **F. Reunión de grupo de expertos**

Es un método aplicado con carácter excepcional, para aquellos puestos que se consideran vitales en la organización, bien porque su actividad sea trascendental para el desarrollo futuro de la organización, o bien, porque sea desempeñado por un número elevado de personas (Werther & Davis, 1990)

Se basa en la reunión de un grupo de personas que conozcan a la perfección la organización y con la ayuda de un supervisor, sean capaces de describir a la perfección un puesto de trabajo. La información que se recoge con este método es amplia y puede ser utilizada para otros fines como por ejemplo la de establecer necesidades de formación personal, conocer las capacidades de los trabajadores, conocer el correcto funcionamiento del trabajo, etc.

Es un sistema idóneo para organizaciones no muy grandes. En organizaciones de muchos empleados el sistema el número de reuniones se multiplicaría y el proceso se haría largo y costoso.

#### **G. Métodos mixtos**

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

Los métodos mixtos más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

## 6.2.4 Etapas en el análisis de puestos

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende las siguientes etapas:

### 6.2.4.1 Etapa de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. *Determinar los puestos a describir.*
2. *Elaborar el organigrama de los puestos.*
3. *Elaborar el cronograma de trabajo*
4. *Elegir el o los métodos de análisis a emplear.*
5. *Seleccionar los factores de análisis que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:*

- a) *Criterio de la generalidad:* los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.
- b) *Criterio de la variedad o discriminación:* los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad, —todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción—, y también al criterio de la variedad —todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales—. Para atender al *criterio de generalidad*, los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de *supervisión*, *obreros*, *trabajadores por hora*, etc., porque son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

6. *Dimensionar los factores de análisis*, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener

como límite inferior (alfabetización) y como límite superior (educación primaria completa), límites que serán diferentes cuando se apliquen a puestos de supervisión. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son bastantes más elevados.

7. *Graduar los factores de análisis*, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general el número de grados en los factores de análisis es cuatro, cinco o seis grados.

Así, cada factor en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

#### **6.2.4.2 Etapa de preparación**

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

#### **6.2.4.3 Etapa de realización**

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el (los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

### 6.3 Objetivos de la administración y análisis de puestos

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

1. Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etc., que es la base para el *reclutamiento del personal*.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la *selección del personal*.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la *capacitación de personal*.
4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la *administración de sueldos y salarios*.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la *evaluación del desempeño* y del mérito funcional.
6. *Servir de guía* tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
7. Proporcionar información para la *higiene y seguridad industrial*, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos.