

# wuolah-free-TEMA-2-resumen.pdf



**Paolez01**



**Dirección de Recursos Humanos I**



**3º Grado en Administración y Dirección de Empresas**



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada**

**WUOLAH + BBVA**

Hazte **cliente de BBVA y...**  
**ahórrate 6 meses**  
**de suscripción**

**BOOM**

**1/6**

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

**NETFLIX**

**Spotify**

**HBOmax**

**Disney+**

**PlayStation Plus**

**DAZN**

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

**Abre tu cuenta**



# Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH  
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

## TEMA 2 – ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

### 1. CONCEPTO DE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

El análisis de puestos de trabajo es una práctica de RRHH fundamental para las empresas. Éste es el proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto de trabajo para identificar las tareas, obligaciones y sus responsabilidades, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo. Además, sabemos que:

- Tareas: son los elementos básicos del trabajo.
- Obligaciones: están formadas por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo.
- Responsabilidad: una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

Actualmente, el ambiente laboral es muy dinámico, siendo por ello mucho más importante el análisis de puestos de trabajos, ya que aparecen nuevos puestos, hay que rediseñar puestos antiguos, o eliminarlos.

### 2. PROCESO DE REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

ETAPA I – OBJETIVOS DEL ANÁLISIS → aquí hay que identificar la información necesaria a obtener y la forma de obtenerla. El análisis del puesto de trabajo permite conocer aspectos claves del diseño de puestos de trabajo, como:

- La finalidad del puesto y la contribución que realiza a la organización.
- Las características del puesto.
- El contexto en el que se desarrolla la actividad.

Así, al realizar un análisis del puesto de trabajo es importante conocer tanto LO QUE SE HACE como lo que NO SE HACE (que se quiere hacer en el futuro, que más se podría hacer, cuáles son las tendencias de esos puestos en otras organizaciones, qué se podría mejorar...). El APT ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades que requiere, y las condiciones laborales en las que se lleva a cabo.

ETAPA II – DELIMITACIÓN DEL ANÁLISIS → en esta etapa se trata de determinar:

- Puestos que se van a analizar.
- Momento en el que se va a llevar a cabo el análisis (cuando se crea la empresa, cuando se crean nuevos puestos o cuando hay cambios relevantes en los puestos existentes).
- Persona encargada de ello (normalmente es una persona del departamento de RRHH, llamado "analista de puestos").

ETAPA III – ANÁLISIS DE PUESTOS → se trata de reunir datos sobre los puestos de trabajo. Para ello, hay varias fuentes de información:

- Entrevistas: permiten obtener información directa sobre el trabajo, habiendo varios tipos de entrevistas – individuales, grupales, con el supervisor...
- Observación: se trata de observar al trabajador en el desarrollo de su trabajo para registrar sus características esenciales. Es más adecuado para puestos manuales con actividades repetitivas

WUOLAH  
+ BBVA

que para trabajos intelectuales. Muchos trabajadores cambian (a peor o a mejor) la realización del trabajo si les están observando.

- Diarios o bitácoras: se trata de que el trabajador realiza un registro de las actividades o tareas que realiza y de cuánto tiempo dedica a cada una.
- Cuestionarios: aquí el trabajador responde a unas preguntas sobre las necesidades de su trabajo (conocimientos, habilidades, obligaciones y responsabilidades necesarios). Esto permite analizar muchos puestos a muy bajo coste, sobre todo si se hace vía online. El problema puede aparecer cuando las preguntas no estén bien formuladas. Hay distintos tipos: estructurados (preguntas cerradas), abiertos o mixtos, siendo los más fáciles de tabular los estructurados y los más difíciles los abiertos.
- Grupos de expertos: se trata de recoger la opinión de un grupo de personas especialistas, obteniendo detalles y puntos de vista diversos. Se usa cuando se diseña un puesto nuevo, cuando se rediseñan los puestos (sustancialmente) o para implantar planes de prevención y seguridad en el puesto.

Fuente de información	Estandarización	Influencia del analista	Coste	Tiempo	Aplicación
ENTREVISTAS	Media	Elevada	Alto	Mucho	Puestos complejos
OBSERVACIÓN	Baja	Elevada	Alto	Mucho	Puestos simples
DIARIOS O BITÁCORAS	Baja	Nula	Bajo	Mucho	Todos los puestos
CUESTIONARIOS	Alta	Nula	Bajo	Poco	Todos los puestos
GRUPOS DE EXPERTOS	Baja	Media	Alto	Mucho	Puestos de nueva creación o rediseño de puestos

**ETAPA IV – DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO** → se trata de recopilar toda la información analizada con los métodos anteriores, de forma que hay que preparar los documentos adecuados que recojan las conclusiones del análisis: la descripción y la especificación del puesto.

### 3. LA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

→ **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:** es el resultado del análisis de puestos, siendo el documento que recoge la información relativa a cada puesto con relación a las tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones laborales. No hay un formato estándar para este documento, pero sí incluyen normalmente cuatro aspectos:

- Identificación del puesto – información básica necesaria para localizar el puesto en la organización (área, departamento o sección, nombre del puesto, ocupantes actuales, superiores, fuente de información del trabajo, encargado de la descripción del puesto, fecha de realización del análisis y verificación de la descripción del trabajo).
- Resumen del puesto de trabajo – qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué (misión del puesto, resultados esperados, actividades o funciones desempeñadas). Distingue entre las tareas que tienen que realizar de forma permanente, alternativa u ocasional.
- Obligaciones y responsabilidades del puesto – qué hay que hacer en el trabajo, cómo y por qué se hace. Son las tareas que se hacen para cumplir con el desempeño del puesto (tareas de forma genérica).



# Hazte cliente de BBVA y ... **ahórrate 6 meses** **de suscripción**

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

**NETFLIX****HBOmax**[Abre tu cuenta](#)

Condiciones de trabajo – circunstancias y condiciones en las que se realiza el trabajo (posibilidad de horario flexible, necesidad de asumir viajes imprevistos, tener que usar uniforme, llevar botas, llevar acreditación...).

→ ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO O PERFIL DEL PUESTO: es el documento en el que se recoge la información relativa a las características que debería tener la persona que ocupa el puesto para desempeñarlo adecuadamente. Por ello, recoge:

- Un listado de las características necesarias del trabajador para poder realizar satisfactoriamente su trabajo.
- La cualificación mínima.
- Las capacidades y conocimientos necesarios (formación, aptitudes, capacidades, experiencia, etc.).

#### 4. DISEÑO Y REDISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO.

El diseño de puestos de trabajo se refiere a la actividad que deriva del análisis de puestos de trabajo y que persigue establecer claramente:

- Contenido del puesto: tareas y actividades a realizar en un puesto.
- Métodos y procedimientos para usar para llevar a cabo esas tareas.
- Relación con la organización, respecto a responsabilidad (a quién reporta) y autoridad (a quién supervisa).

El rediseño de puestos de trabajo se realiza cuando el puesto está creado y se trata de mejorarlo, actualizarlo o modificarlo. Se hace cuando el puesto de trabajo está obsoleto, es poco eficiente o mejorable. Antes de ver las técnicas que se usan para esto, recordamos qué es la especialización vertical y horizontal:

- La especialización horizontal hace referencia al número de tareas que hay en ese puesto. Se está poco especializado cuando se tienen muchas tareas, y se está muy especializado cuando se tienen muy pocas.
- La especialización vertical hace referencia a la toma de decisiones. Se está poco especializado cuando se tiene mucha capacidad de decisión, y se está muy especializado cuando no se tiene capacidad de tomar decisiones.

Las técnicas que se usan para el rediseño de puestos son las siguientes:

- Técnicas para puestos con BAJO nivel de especialización. Normalmente estos trabajadores tienen mucho estrés, mucha presión, por tener muchas más tareas de las que se pueden hacer cargo. Ante esto en el rediseño de puestos se suele simplificar el trabajo, le quitan tareas, se dividen las tareas en otras más simples, repartiendo las tareas de un solo puesto en varios puestos.
- Técnicas para puestos de ALTO nivel de especialización. Normalmente estos trabajadores se aburren, se estresan... por hacer siempre lo mismo de forma muy repetitiva. Actualmente las tareas sencillas se están supliendo con robots, pero también se puede hacer que el trabajo sea más satisfactorio para el trabajador:
  - Ampliar el trabajo – se dan más tareas o funciones a cada puesto de trabajo. Sería una ampliación horizontal del trabajo.



# Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH  
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

- Enriquecer el trabajo – dar más tareas y más capacidad de toma de decisiones. Se conoce como empowerment, siendo una ampliación del trabajo tanto horizontal como vertical.
- Rotación de puestos – el trabajador cambiando de puesto para no estar siempre haciendo las mismas tareas.
- Trabajos en equipo – se trabaja por grupos de trabajadores que tienen formación completa sobre las distintas tareas que tienen que realizar todos, de forma que ellos se organizan, turnan, cambian de puesto... como quieren.
- Técnicas asociadas con la flexibilidad – lo hacen las empresas para ser más flexibles, para ser capaces de adaptarse rápidamente y de forma adecuada a los cambios del entorno. Para ello, tienen que analizar qué mecanismos tienen que implantar para flexibilizar los puestos de trabajo.

FLEXIBILIDAD NUMÉRICA – hay trabajadores eventuales, que son contratados para resolver necesidades temporales de trabajo o para hacer tareas que no forman parte de las actividades principales de la empresa.

- Trabajadores temporales – están contratados durante un tiempo limitado, para una campaña (1 mes...), para sustituir a un trabajador que está de baja... Aquí entran los trabajadores temporales, las ETT... ETT es una empresa de trabajo temporal, cuya diferencia respecto a los trabajadores temporales que contrata la empresa es que a estos NO tiene que contratarlos, sino que sólo paga a la empresa ETT por buscar a un trabajador temporal, que NO es mi empleado, sino que es SU empleado. Pago más dinero, pero me quito los problemas de contratar a los trabajadores.
- Trabajadores a tiempo parcial – no están la jornada completa, tienen una jornada más reducida a los trabajadores por tiempo completo, contratándose en función de las necesidades que tenga la empresa.
- Subcontratación (outsourcing) – se contratan trabajadores de fuera de la empresa, se contratan otras empresas para ahorrar costes (para limpiar, catering, contabilidad o incluso su propia producción...).
- Trabajadores autónomos – son personas que desarrollan sus relaciones laborales directamente con la empresa para un determinado período de tiempo o trabajo a realizar bajo sus condiciones de contratación y utilizando sus propias herramientas (personas que no trabajan en la empresa, los llamo, vienen, hacen su trabajo y se van).
- Estudiante en prácticas – son estudiantes que trabajan (a tiempo completo o parcial) durante un tiempo en la empresa para adquirir experiencia laboral durante los estudios. Algunos reciben compensación por su trabajo, otros no. Además, algunos realizan funciones de apoyo a otros trabajadores y otros realizan el trabajo como tal, teniendo la futura posibilidad de seguir trabajando.

FLEXIBILIDAD TEMPORAL – hay horarios de trabajo flexible, en el que se puede modificar el horario de forma que tenga más flexibilidad a la hora de elegir cuándo entrar y salir.

- Horas de trabajo flexible – acuerdo laboral que permite al trabajador controlar en cierta medida su horario laboral diario, de forma que tienen un horario fijo y otro tramo horario que pueden editar de la forma en la que quieran, cumpliendo unas horas al día o a la semana.
- Semana laboral comprimida – trabajas menos días a la semana, pero más horas cada día, de forma que se cumplan las horas obligatorias a la semana.

Abre tu cuenta



WUOLAH  
+ BBVA

- Teletrabajo – trabajar desde casa, manteniendo el contacto con la oficina o con el responsable a través del teléfono, correo electrónico u otro medio.

FLEXIBILIDAD FUNCIONAL (que un trabajador te sirva para varios puestos), SALARIAL (no todo el mundo cobra lo mismo, pagando según se alcancen unos objetivos marcados o no) Y GEOGRÁFICA (que el trabajador puede trabajar en diversos sitios según las necesidades de la empresa).

- **Reingeniería.** Es la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para lograr mejoras en las medidas básicas de desempeño como el coste, la calidad, el servicio y la rapidez. No siempre conlleva recorte de personal, aunque en la mayoría de los casos sí acaba conduciendo a eso.

La reingeniería afecta a la descripción de puestos de trabajo, ya que cambian de manera continua y se diluyen los límites del puesto en la medida que todos los miembros del equipo pasan a responsabilizarse de todo el proceso y no solo de una parte.

## 5. TENDENCIAS ACTUALES EN ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

Actualmente, debido al entorno dinámico en el que nos encontramos, es necesario que el análisis de puestos cada vez tenga más en cuenta la flexibilidad y el trabajo en equipo. Dentro de la flexibilidad, lo más importante actualmente es que haya flexibilidad funcional en el trabajo, es decir que el trabajador sirva para muchos puestos. El trabajo en equipo es la clave ya que, por ejemplo, si hay que crecer no es lo mismo hacerlo individualmente que en equipo.

Ambos aspectos están relacionados con la multifuncionalidad en el trabajo, donde lo relevante son las capacidades, habilidades y competencias que la empresa necesita o necesitará en función de sus planes estratégicos. Esto puede hacer que se pierda el nivel de detalle en las descripciones, pero se puede aumentar los aspectos relacionados con las competencias de las personas y los resultados que se esperan del trabajo.

Actualmente tiene una gran importancia el análisis de puestos basado en competencias, que se basa en describir puestos basados en las competencias y capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes) de los trabajadores en lugar de las tareas u obligaciones a desempeñar.

ANÁLISIS DE PUESTOS BASADO EN COMPETENCIAS	ANÁLISIS DE PUESTOS TRADICIONAL
Se enfoca en el trabajador, en lo que es capaz de hacer, en CÓMO cumple los objetivos y CÓMO debe realizar el trabajo del puesto	Se centra en el trabajo, en QUÉ se logra en términos de obligaciones y responsabilidades

Actualmente también es muy importante el análisis de puestos por internet, sus ventajas e inconvenientes son:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluciona las desventajas asociadas a las técnicas de recopilación de información tradicionales (entrevistas y observaciones directas que son lentas y caras).</li> <li>• Con cuestionarios estandarizados on-line se puede conseguir información de muchos empleados ubicados en diferentes puntos geográficos a un coste reducido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que no se interprete de forma correcta algún punto importante y afecte los resultados.</li> </ul>

NO ES LO MISMO “GRUPO DE TRABAJO” QUE “TRABAJO EN EQUIPO”.

GRUPO DE TRABAJO – conjunto de personas que se reúnen para lograr objetivos particulares y que interactúan para compartir la información y tomar decisiones que ayuden a cada uno a realizar el objeto de su responsabilidad. CARACTERÍSTICAS:

- a) Poseen una estructura rígida y jerárquica.
- b) Sus miembros tienen formación similar y suelen realizar trabajo similar pero no suelen ser complementarios.
- c) Los integrantes centran su interés en comprender bien lo que se exige de ellos, sin adquirir una visión de conjunto.
- d) El rendimiento es la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. Por tanto, no existe sinergia positiva. Esta es neutral y, a veces, negativa.

TRABAJO EN EQUIPO – sería una forma de organizarse más democrática dirigida a mejorar el rendimiento del trabajo conjunto. En este caso cada miembro contribuye con sus esfuerzos para alcanzar la meta común. Se genera una sinergia positiva por medio del esfuerzo coordinado para obtener un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno. CARACTERÍSTICAS:

- a) Suele existir complementariedad entre las habilidades de los integrantes.
- b) Funciones de liderazgo compartidas y reuniones abiertas y constantes dirigidas a la resolución de problemas.
- c) Clara cohesión, espíritu colectivo concentrado en las tareas y satisfacción por la calidad de los procesos de trabajo.
- d) Responsabilidad individual y colectiva.