

Tema 2.pdf



apuntesgade



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

Chiavenato define el puesto de trabajo como el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama. Gómez-Mejía consideran que es mas adecuado centrarse en el trabajo que un empleado realiza que en el puesto de trabajo, ya que el trabajo va evolucionando de manera continua a medida que las empresas cambian sus procesos de trabajo y sus estructuras organizativas para adaptarse a las necesidades de los clientes. A pesar de ello, la necesidad de asignar empleados a puestos de trabajo es un aspecto clave por lo que el análisis de puestos de trabajo se considera una practica de recursos humanos fundamental para las empresas.

Los puestos de trabajo están formados por una serie de tareas o funciones, obligaciones y responsabilidades. Las tareas son los elementos básicos del trabajo; las obligaciones están formadas por una o mas tareas que constituyen una actividad significativa en la realización del trabajo; mientras que la responsabilidad esta definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

El análisis de puestos de trabajo (APT) es el proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto de trabajo con la intención de identificar las tareas, obligaciones y sus responsabilidades, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo.

2. Proceso de realización del análisis del puesto de trabajo

El análisis del puesto de trabajo puede ser entendido como un proceso sistemático con cuatro etapas:

1. **Objetivos de análisis:** Es necesario identificar la información que se desea obtener y el procedimiento a seguir. Por ello, hay que analizar cuál es el propósito del APT y, en función de ello, recopilar toda la información básica relevante sobre las actividades propias de cada puesto como los organigramas, las descripciones de puestos anteriores etc.

El APT permite conocer aspectos claves del diseño de los puestos como sus fines y sus características. En cuanto a las características, se debe incluir la identidad del puesto, las habilidades requeridas para su desempeño, su autonomía y componentes específicos como los elementos físicos y cognitivos necesarios para su realización. Respecto a la finalidad hay que determinar su razón de ser y la contribución que hace a la organización.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

WUOLAH

Cuando se realiza un APT hay que tener claro el objetivo y el procedimiento mas adecuado a seguir. Hay que conocer lo que hace y no hace el titular del puesto de trabajo:

- + Percepción. Qué se cree que se hace
- + Normas. Qué es lo que se debería hacer
- + Planes. Qué se tenderá a hacer en el futuro
- + Motivación. Qué gustaría hacer
- + Capacidad. Qué se puede hacer
- + Potencial. Que puede hacer y no esta haciendo
- + Futuro. Qué se espera que se haga en el futuro

El APT ofrece un resumen de deberes y responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo

2. Delimitación del análisis: en esta etapa se seleccionan los puestos que se analizarán, el momento en el que se va a llevar a cabo el análisis, así como las personas que se encargarán de ello. Para ello hay que dar respuesta a estas preguntas:
 - ¿Qué puestos se van a analizar? No es lo mismo si se realiza el APT por primera vez, que si se hace como resultado de cambios en la empresa que supongan creación de nuevos puestos o que conlleven la desaparición de algunos
 - ¿Cuándo se hará el estudio? EL momento en el que se lleva a cabo el análisis es un aspecto importante. Normalmente cuando se crea la organización se suele llevar a cabo el primer análisis de puestos. Sin embargo, las empresas van cambiando por lo que, si se producen cambios relevantes en los puestos existentes o se crean nuevos puestos, también habrá que llevar a cabo nuevos análisis

Un APT se debe llevar a cabo en tres ocasiones:

- Cuando se crea una empresa y el APT se realizan por primera vez
 - Cuando se crean nuevos puestos de trabajo
 - Cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de la aplicación de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas
 - ¿Quién lo realizara? Es importante decidir la persona o personas que se ocuparan de realizar el análisis. En algunos casos, se encarga la tarea a la persona que se ocupa del puesto, en otros, a su superior, aunque lo más habitual es que sea una persona del departamento de recursos humanos, a la que se denomina analista de puestos la que lo lleve a cabo. También puede ser una tarea subcontratada a una empresa especializada.
3. Análisis de puestos: se trata de reunir datos sobre actividades laborales, conductas requeridas por los trabajadores, condiciones laborales y las



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](#)

características y capacidades humanas necesarias. Para reunir los datos sobre cada puesto la empresa dispone de varias fuentes de información:

- a. Entrevistas: permiten obtener información directa sobre el trabajo. Hay diversos tipos de entrevistas como individuales o en grupo. Como ventaja es que se consigue de forma fácil y detallada con un trato personal. Es una técnica flexible que se puede ajustar a los objetivos concretos y compaginar con otras técnicas. El inconveniente es su coste, el tiempo, la necesidad de formación y experiencia de los analistas y posible distorsión de la info por parte del entrevistado
- b. Observación: consiste en observar al trabajador en el desarrollo de su trabajo para registrar sus características esenciales. Es mas adecuado para puestos manuales con actividades repetitivas que para trabajos intelectuales. EL inconveniente que destaca es que es una fuente lenta y costosa, pero entre sus ventajas esta que aporta objetividad y credibilidad si el evaluador es externo y si los datos que se recogen y analizan son directos y objetivos. La presencia de un observador puede influir en la conducta del observado, bien de forma positiva o de forma negativa. Esta fuente no es eficaz para un ciclo muy largo o que requiere actividad mental
- c. Diarios o bitácoras: es el registro que lleva el trabajador a intervalos regulares de las actividades o tareas que realiza y de la cantidad de tiempo que dedica a cada una de ellas. Si se analizan los diarios durante un periodo de tiempo representativo se pueden identificar las características esenciales del puesto. Puede servir para obtener info útil para puestos muy especializados. Entre sus inconvenientes destacan que el trabajador tiene que dedicarle tiempo y esfuerzo además no se obtiene info sobre las exigencias y especificaciones del puesto
- d. Cuestionario: el trabajador responde a una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimientos, habilidades, obligaciones y responsabilidades. Permite analizar varios puestos de manera simultanea a un bajo coste. Tipos de cuestionarios:
 - Cuestionario estructurado: hay que elegir sobre una escala o marcar una respuesta, y facilitan la tabulación e interpretación de los resultados, pero limitan la respuesta del encuestado
 - Cuestionario abierto: sin estructurar que requiere que el encuestado describa la realidad del puesto sin desvirtuarla, por lo que no es fácil tabular los resultados ni interpretarlos
 - Cuestionario mixto: incluye ítems abiertos y cerrados, eliminando los inconvenientes de los dos cuestionarios anteriores
- e. Grupos expertos: se recoge la opinión de un grupo de personas especialistas, normalmente trabajadores muy experimentados. Permite obtener detalles y puntos de vista que no se habrían logrado de otro modo, aunque es un proceso lento y costoso. Este método es muy útil cuando lo que se pretende es el diseño de un nuevo puesto o el rediseño sustancial de puestos, así como para implantar planes de prevención y seguridad en el puesto.

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.

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 BITACORAS	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

- Descripción y especificación del puesto: se recopila toda la información previamente analizada con los métodos de la etapa 3. Por ello hay que preparar los documentos adecuados que recojan las conclusiones del análisis. Estos son la descripción y la especificación del puesto.

3. La descripción y especificación del puesto de trabajo

La descripción de un puesto de trabajo es el resultado del análisis de puestos y se define como el documento que recoge la información relativa a cada puesto con relación a las tareas, obligaciones y responsabilidades y las condiciones de trabajo.

- Identificación del puesto: Se recoge la información o datos básicos necesarios para localizar el puesto en la organización: área, departamento o sección, denominación del puesto, ocupante actual, superior jerárquico, fuente de información de trabajo, el encargado de la descripción del puesto, la fecha de realización del análisis y la verificación de la descripción del trabajo
- Resumen del puesto de trabajo: se especifica que es el puesto, como se lleva a cabo, porque y para qué. Se puede incluir la misión del puesto, los resultados esperados y actividades o funciones desempeñadas. Se determinan acciones que deben realizarse en el puesto de trabajo diferenciando entre tareas que se deben realizar de forma permanente, alternativa u ocasional.
- Obligaciones y responsabilidades del puesto: explican que hay que hacer en el trabajo, cómo y por qué se hace. Son las tareas que se tienen que realizar para cumplir con el desempeño del puesto y del que su titular es responsable de manera directa o a través de sus subordinados
- Condiciones de trabajo: se describen circunstancias y condiciones en que se realiza el trabajo



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

WUOLAH

3.2 Especificación del puesto o perfil del puesto

Es el documento donde se recoge la información relativa a las características que debería tener la persona que lo ocupa para que pueda desempeñarlo adecuadamente. Recoge:

- Un listado de las características necesarias del trabajador para poder realizar satisfactoriamente su trabajo
- La cualificación mínima
- Las capacidades y conocimientos necesarios

4. Rediseño de puestos de trabajo

A. Técnicas para puestos con bajo nivel de especialización

Una técnica puede ser la simplificación del trabajo. El trabajo puede dividirse en tareas simples y repetitivas que harán que el trabajador sea más eficiente en el desempeño. El problema es que se corre el riesgo de que el trabajo sea más rutinario y monótono, o que puede desmotivar al trabajador y aumentar los niveles de la rotación e insatisfacción laboral, sobre todo en puestos de mayor nivel educativo. Es útil para una mayor eficacia en la producción a gran escala de productos estandarizados.

B. Técnicas para puestos de alto nivel de especialización

Las técnicas de rediseño para este caso pretenden hacer que el trabajo sea más interesante y más satisfactorio. Son cuatro las técnicas más usadas para ello:

■ La rotación de puesto

La rotación del puesto, permite al trabajador ir cambiando de un puesto a otro, de forma que se va turnando con otros compañeros en la realización de las distintas tareas, lo cual permite reducir la monotonía del trabajo. De esta forma, la rotación de puestos beneficia a la empresa porque sus trabajadores se hacen competentes en más de un puesto de trabajo, y también beneficia al trabajador que mejora su autoimagen.

■ Ampliación del puesto

La ampliación del trabajo, supone aumentar las tareas o funciones que corresponden a un puesto, de este modo, hay más variedad de tareas, pero la complejidad sigue siendo igual. Por tanto, es una ampliación del trabajo sólo en sentido horizontal. Como consecuencia de la ampliación del trabajo se reduce la monotonía del trabajador.

■ Enriquecimiento del trabajo

El enriquecimiento del trabajo añade nuevas tareas al trabajo, con las que se aumentan los niveles de responsabilidad, autonomía y control del mismo, con lo que se incrementa en el nivel de satisfacción del trabajador. La principal diferencia con la ampliación es que el enriquecimiento supone también una ampliación en sentido vertical.

■ Diseño del trabajo en equipos

El diseño del trabajo en equipos supone la creación de equipos para desempeñar una serie de labores y tareas dentro de una amplia gama de responsabilidades, incluyendo, en ocasiones, actividades típicas de los mandos directivos.

C. Técnicas asociadas con la flexibilidad

Una cuestión importante para la empresa es la flexibilidad, es decir, la capacidad para adaptarse rápidamente y de forma adecuada a los cambios del entorno. Para ello, tiene que analizar que mecanismos tienen que implantar para flexibilizar los puestos de trabajo, como en el caso de los trabajadores eventuales y los horarios de trabajo flexibles

1) Trabajadores eventuales

Son los trabajadores contratados para resolver necesidades temporales de trabajo o para hacer tareas que no forman parte de las actividades principales de la empresa

- Trabajadores temporales: suelen sustituir a empleados que están en situación de baja temporal o bien se contratan para aumentar la producción en los picos de demanda.
- Trabajadores a tiempo parcial: tienen una jornada laboral mas reducida que los trabajadores a tiempo completo y se suelen contratar en función de las necesidades.
Tradicionalmente los trabajadores a tiempo parcial han sido empleados del sector servicios que tiene una alta variación de la demanda en diferentes momentos del tiempo
- Subcontratación (outsourcing): es el proceso mediante el cual se transfieren trabajos a otras empresas que se especializan en ello. Se suele subcontratar trabajo que no es esencial o relevante para la empresa con el objetivo de ahorrar costes
- Trabajadores autónomos: son personas que desarrollan relaciones laborales directamente con la empresa para un determinado periodo de tiempo o trabajo a realizar bajo sus condiciones de contratación y utilizando sus propias herramientas.
- Estudiantes en prácticas: trabajan a tiempo completo o a tiempo parcial durante un corto periodo de tiempo para adquirir experiencia laboral.

2) Horarios de trabajo flexible

Lo que pretenden es modificar el horario de forma que el trabajador tenga mas flexibilidad a la hora de entrar y salir del trabajo.

- + Horas de trabajo flexible: son un acuerdo laboral que otorga a los empleados cierto control de su horario laboral diario. De la jornada diaria, hay un tramo horario en el que todos los empleados deben estar en su puesto (tiempo

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.

principal) y otro tramo en el que se puede elegir cuando estar en el puesto de trabajo (tiempo flexible). De esta forma, el trabajador elige en función de sus necesidades el momento de inicio y final de sus actividades de cada día, sabiendo que tiene que cumplir con una determinada cantidad de horas al día, sabiendo que tiene que cumplir con una determinada cantidad de horas al día o a la semana.

- + Semana laboral comprimida: hace que se acorte el número de días laborales por semana, aumentando el número de horas trabajadas por día laboral.
 - + El teletrabajo permite trabajar desde casa, manteniendo el contacto con la oficina o con el responsable a través de teléfono, correo u otro medio.
- D. La reingeniería

La reingeniería es la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa, es decir consiste en definir de nuevo los puestos de trabajo en una empresa, cuando se han llevado a cabo cambios radicales en su sistema productivo, para alcanzar de esta manera una mayor competitividad. La reingeniería también supone que la organización del trabajo se hace en torno a resultados y no entorno a tareas o funciones, haciendo que el personal se haga responsable de todo el proceso y no solo de una parte.

Técnicas de rediseño de puestos de trabajo:

- ➔ Para puestos con bajo nivel de especialización: simplificación del trabajo
- ➔ Para puestos con alto nivel de especialización: rotación de puestos, ampliación del puesto, enriquecimiento del puesto, diseño de trabajo en equipos
- ➔ Asociadas con la flexibilidad:
 - Trabajos eventuales: trabajos temporales, trabajadores a tiempo parcial, subcontratación, trabajadores autónomos, estudiantes en prácticas
 - Horario de trabajo flexible: horas de trabajo flexible, semana laboral comprimida, teletrabajo
- ➔ Reingeniería



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

WUOLAH