

TEMA-2.pdf



elsabueno_



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.

TEMA 2.- EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

1. CONCEPTO DE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

En toda empresa es fundamental conocer los puestos de trabajo que son necesario u qué aspectos se incluyen en cada uno de ellos. Distinguimos entre trabajo y puesto de trabajo:

- *El puesto de trabajo* se define 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.
- *El trabajo* va evolucionando de forma continuada a medida que las empresas cambian sus procesos de trabajo y sus estructuras organizativas para adaptarse a las necesidades de los clientes.

Los puestos de trabajo están formados por una serie de tareas o funciones, obligaciones y responsabilidades:

- **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:** está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el **fin principal o la razón de ser del trabajo**.

Para determinar cuáles son los contenidos y cometidos de cada puesto, se lleva a cabo el **“análisis de puestos de trabajo”**, que se define como 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.

El análisis de puesto de trabajo es una técnica esencial de recursos humanos y es el punto de partida para otras prácticas de recursos humanos. En la actualidad es un área fundamental y técnica que no debe descuidarse por parte de los departamentos de RRHH, pues los puestos de trabajo se encuentran en continuo cambio.

IMPORTANTE: el APT se realiza sobre el puesto que ocupa la persona, aunque dicho puesto se pueda ocupar por varias personas. Además, no hay una ficha de trabajo exacta, sino que es muy genérica para no tener que actualizar constantemente dicho análisis.

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

El proceso de “análisis de puesto de trabajo” cuenta con cuatro etapas:

1. Objetivos del análisis.
2. Delimitación del análisis.
3. Análisis de puestos.
4. Descripción y especificación del puesto.

fijar tareas, obligaciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo

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.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

ETAPA I. OBEJTIIVOS DEL ANÁLISIS.

En esta etapa se identifica la información que se desea obtener y el procedimiento a seguir. Para saber las características del puesto, se deben incluir:

- *Identificación del puesto.*
- *Habilidades* requeridas para su desempeño.
- *Autonomía* del puesto 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**. Además, hay que conocer las condiciones de trabajo con el fin de poder detectar problemas que hacen que disminuya la productividad de los trabajadores y tienen alto coste para la organización.

Un análisis de puestos de trabajo permite a la empresa conocer:

- 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.

Al realizar una APT es importante conocer no solo LO QUE SE HACE sino también 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, que se podría mejorar...).

ETAPA II. DELIMITACIÓN DEL ANÁLISIS.

En esta etapa se seleccionan los puestos que se analizarán, según el momento en el que se va a llevar a cabo el análisis de puestos, así como las personas que se encargaran de ello. Para ello se tratará de dar respuesta a:

- *¿Qué puestos se van a analizar?*, NO es lo mismo realizar el APT por primera vez que si se hace como resultado de cambios en la empresa.
- *¿Cuándo se hará el estudio?*, el momento en el que se lleva a cabo es importantes. Normalmente, cuando se crea la organización se hace el primer APT, pero como las empresas y los puestos de trabajo van cambiando, hay que llevar nuevos APT. Existen tres situaciones en las que se deben de llevar a cabo un análisis de puestos de trabajo:
 - + Cuando se crea la empresa.
 - + Cuando se crean nuevos puestos de trabajo.
 - + Cuando los puestos de trabajo cambian significativamente.
- *¿Quién lo realizará?*
 - + La persona que ocupa el puesto.
 - + El superior.
 - + Una persona del departamento de RRHH
 - + Una empresa subcontratada.

¿De qué manera está el presente y futuro del deporte relacionado con el dato?



Máster Gestión Deportiva y Análisis del Dato



ETAPA III. ANÁLISIS DE PUESTOS.

En esta etapa se lleva a cabo el ATP propiamente dicho. Se trata de reunir datos sobre actividades laborales, conductas requeridas por los trabajadores... Hay que **cotejar la información** las con las personas que están desempeñando el puesto para confirmar los datos y su utilidad. Para reunir los datos sobre cada puesto existen diversas fuentes de información:

- **ENTREVISTAS:** permiten obtener información directa sobre el trabajo y pueden ser individuales, grupales o con el supervisor.

- ☺ VENTAJA:

- ☺ La información se puede conseguir de **forma detallada**.
 - ☺ **Técnica muy flexible** que se puede ajustar a los objetivos concretos y compaginar fácilmente con otras técnicas.

- ☹ INCONVENIENTE:

- ☹ Tiene un **alto coste**.
 - ☹ Se requiere de **mucho tiempo** para poder realizarlo.
 - ☹ La necesidad de **formación y experiencia** de los analistas.
 - ☹ **La posible distorsión** de la información por parte del entrevistado.

- **OBSERVACIÓN:** observar al trabajador en el desarrollo de su trabajo. Es más adecuado para puestos manuales con actividades repetitivas. Además, es preciso dejar un tiempo prudencial para que el ocupante del puesto se acostumbre, aunque la presencia de un observador puede influir en la conducta del observado.

- ☺ VENTAJA: aporta objetividad y credibilidad si el evaluador es externo.

- ☹ INCONVENIENTE: es una técnica lenta y costosa.

- **DIARIOS O BITÁCORAS:** es el registro que lleva el trabajador a intervalos regulares de las actividades o tareas que realiza y la cantidad de tiempo que dedica a cada una de ellas.

- ☺ VENTAJA: puede servir para obtener información útil para puestos muy especializados.

- ☹ INCONVENIENTE: es una técnica lenta y costosa.

- **CUESTIONARIOS:** el trabajador responde a una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimientos, habilidades, obligaciones y responsabilidades.

Los cuestionarios pueden ser:

- + Cuestionario estructurado, donde se elige sobre una escala o se marca una respuesta, pero se limita la respuesta del encuestado.

- + Cuestionario abierto, requiere que el encuestado describa la realidad del puesto sin desvirtuarla.

- + Cuestionarios mixtos, que incluyen ítems abiertos y cerrados.

- ☺ VENTAJA:

- ☺ Permite analizar varios puestos de manera simultánea a un bajo coste.
 - ☺ Proceso rápido y menos costoso.

- ☹ INCONVENIENTE: la preparación y comprobación del cuestionario lleva bastante 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.

- GRUPO DE EXPERTOS: se recoge la opinión de un grupo de personas especialistas (trabajadores o supervisores muy experimentados).

☺ VENTAJA:

- ☺ Permite obtener detalle y puntos de vista que no se habrían logrado de otro modo.
- ☺ Es muy útil cuando se pretende diseñar o rediseñar un puesto de trabajo.

- ☹ INCONVENIENTE: es una técnica lenta y costosa.

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	Cualquier puesto. Se necesita un número mínimo de anotaciones
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.

Tras analizar toda la información recopilada se preparan los documentos adecuados que recogen las conclusiones del análisis en la ficha de puestos, donde encontramos la descripción del puesto de trabajo y sus especificaciones.

3. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

La **descripción de 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, responsabilidades y condiciones laborales. Se suelen incluir:

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**: se recoge la **información o datos básicos** necesarios para localizar el puesto en la organización: área, departamento, sección, denominación del puesto, ocupante actual, superior jerárquicos, fuente de información del trabajo, el encargado de la descripción del puesto, la fecha de realización del análisis y verificación de la descripción del trabajo.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

- **RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO:** se especifica **qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué**. Se puede incluir la misión del puesto, resultados esperados y las actividades o funciones realizadas. Se determinan las acciones que deben realizarse en el puesto de trabajo, diferenciando entre tareas que se realizan de forma ocasional, permanente o alternativa.
- **OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:** explica **qué hay que hacer en el trabajo, cómo se hace 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 las **circunstancias y condiciones** en que se realiza el trabajo: explica el horario, necesidad de llevar uniforme, lugar físico donde se desarrolla, si hay turnos, si tiene que llevar identificación, temas de salud e higiene...

3.2. ESPECIFICACIÓN O PERFIL DEL PUESTO.

La especificación del puesto recoge las características que debe poseer el individuo que desempeñará el trabajo. Indica qué tipo de persona se debe reclutar y qué cualidades se tienen que evaluar para hacer la selección: **conocimientos, experiencia, habilidades y formación** necesarias para desempeñar con éxito el puesto de trabajo.

La especificación 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 en su trabajo.
- La cualificación mínima.
- Las capacidades y conocimientos necesarios: formación, aptitudes, capacidades, experiencia...

En el diseño de puestos de trabajo, analizamos la actividad que deriva del análisis de puestos de trabajo y que persigue establecer claramente:

1. **CONTENIDO DEL PUESTO:** tareas y actividades a realizar en un puesto.
2. **MÉTODOS y PROCEDIMIENTOS** a usar para llevar a cabo esas tareas.
3. **RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:**
 - + Responsabilidad: a quién reporta.
 - + Autoridad: a quién supervisa.



4. REDISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO.

Una vez realizado el análisis de puestos, la empresa debe revisarlos y plantear alternativas necesarias para su mejora. Esto es lo que se denomina como **rediseño de puestos de trabajo**.

- ⇒ **ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL:** hace referencia al número de tareas que realizan los trabajadores y la diversidad. Los puestos pueden ser:
 - + Baja especialización horizontal: mayor diversidad de tareas. Al realizar muchas tareas, no nos especializamos en ninguna.
 - + Alta especialización horizontal: menos diversidad de tareas. Al realizar pocas tareas, nos especializamos en ellas.

- ⇒ **ESPECIALIZACIÓN VERTICAL:** hace referencia al grado de capacidad de toma de decisiones. Los puestos pueden ser:
 - + Alta especialización vertical: baja capacidad de toma de decisión.
 - + Baja especialización vertical: alta capacidad de toma de decisión.

Para llevarlo a cabo hay una serie de técnicas:

- **TÉCNICAS PARA PUESTOS CON BAJO NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN:** para puestos que no están altamente especializados, una técnica de rediseño que se puede utilizar es la **simplificación del trabajo**: el trabajo puede dividirse en tareas simples y repetitivas que harán que el trabajador sea más eficiente en el desempeño de su puesto.
 - + PROBLEMA: el trabajo se vuelva **más rutinario y monótono**, lo que puede desmotivar al trabajador y aumentar los niveles de rotación e insatisfacción laboral, sobre todo en puesto de mayor nivel educativos.
 - + ÚTIL: es útil para obtener una **mayor eficacia** en la producción a gran escala de productos estandarizados.

- **TÉCNICAS PARA PUESTOS CON ALTO NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN:** pretenden hacer que el trabajo sea más interesante y más satisfactorio para el trabajador:
 - + ROTACIÓN DE PUESTOS: permite al trabajador ir cambiando de un puesto a otro, lo que **reduce la monotonía del trabajo**. La rotación hace que los empleados se turnen en distintas tareas sin que se rompa el flujo normal del trabajo. Además, proporciona crecimiento personal.

 - + AMPLIACIÓN DEL PUESTO: se aumentan las tareas o funciones que corresponden a un puesto, de manera que haya **más variedad de tareas**. Es una **ampliación del trabajo en sentido horizontal**.

 - + ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO: añade nuevas tareas al trabajo y se aumentan los niveles de responsabilidad, autonomía y control.
 - La principal diferencia con la ampliación es que el enriquecimiento también supone una **ampliación en sentido vertical**.
 - Implicar rediseñar el puesto de forma que el trabajador más **responsabilidades (empowerment)** hace que cada empleado es responsable del trabajo que realiza y asume la libertad de tomar decisiones del día a día.

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.

+ **DISEÑO DEL TRABAJO EN EQUIPOS:** son **grupos autónomos de trabajo**. El trabajo se diseña para un equipo y sus miembros tienen una formación completa en las distintas tareas, se turnan en la realización de estas por lo que asumen la capacidad de decidir entre ellos cómo van a realizar el trabajo.

– **TÉCNICAS ASOCIADAS CON LA FLEXIBILIDAD:** la **flexibilidad** es la capacidad de adaptarse rápidamente y de forma adecuada a los cambios del entorno. Para ello se tienen que analizar qué mecanismos tienen que implantar para flexibilizar los puestos de trabajo:

+ **FLEXIBILIDAD NUMÉRICA:** los trabajadores eventuales son contratados para resolver necesidades temporales de trabajo o para hacer tareas que no forman parte de las actividades de la empresa. Encontramos:

- **Los trabajadores temporales** suelen sustituir a empleados que están en situación de baja laboral o para aumentar la producción en los picos de demanda. Es común acudir a las empresas de trabajo temporal (**ETT**).
- **Los trabajadores a tiempo parcial** tienen una jornada laboral más reducida que los trabajadores a tiempo completo y se suelen contratar en función de las necesidades.
- **La subcontratación (outsourcing)** es el proceso mediante el cual se transfieren trabajos a otras empresas que se especializan en ello. Se suelen subcontratar trabajos que no es esencial o relevante para la empresa con el objetivo de ahorrar costes.
- **Los 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.
- **Los estudiantes en prácticas** que trabajan a tiempo parcial durante un periodo corto de tiempo para adquirir experiencia laboral y pueden recibir una compensación por el trabajo realizado.

+ **FLEXIBILIDAD TEMPORAL:** lo que se pretende es modificar el horario de forma que el trabajador tenga más flexibilidad a la hora de entrar u salir del trabajo. Encontramos:

- **Las horas de trabajo flexible** son un acuerdo laboral que otorga a los empleados cierto control de su horario laboral diario. Así, 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 a lo largo de la semana.
- **La 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 del teléfono. Esto permite contratar a trabajadores cualificados que de otra manera no podrían ofrecer sus servicios.
- **Las horas extras**, en España son como máximo 80 horas extra por año.
- **Contratos de obras y servicios.**



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

- + FLEXIBILIDAD FUNCIONAL: un trabajador sirve para varias actividades, es decir, son trabajadores **poliequivalentes**.
- + FLEXIBILIDAD SALARIAL: no todo el mundo cobra lo mismo, sino que según por unos objetivos alcanzados unos cobran más que otros. Además, hay que tener en cuenta el poder del que dispongan.
- + FLEXIBILIDAD GEOGRÁFICA: la capacidad que tienen los trabajadores para poder desplazarse a trabajar en distintos sitios según sean las necesidades de la empresa. Esta flexibilidad ha forzado la salida de algunos trabajadores.
- **REINGENIERÍA**: es el **rediseño radical** de los procesos de la empresa para lograr mejoras trascendentales en las medidas básicas de desempeño. La empresa rediseña de forma radical el trabajo para organizarse. La organización se hace entorno a resultados y no entorno a tareas o funciones. La reingeniería afecta a la descripción de puestos de trabajo, ya que estos 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 EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

En un entorno dinámico, donde los puestos cambian con rapidez, la información del análisis de puestos puede perder precisión y en cierta medida su información podría suponer un obstáculo para la adaptación de la empresa al cambio. Encontramos dos tendencias actuales:

- *La multifuncionalidad en el trabajo*. Lo relevante son las capacidades, habilidades y las competencias que la empresa necesitará en función de sus planes estratégicos.
 - ☺ VENTAJAS:
 - ☺ **Soluciona las desventajas** asociadas a las técnicas de recopilación de información tradicionales (entrevistas y observaciones directas que son lentas y caras).
 - ☺ Con cuestionarios estandarizados online se puede conseguir **información de muchos empleados** ubicados en diferentes puntos geográficos a un coste reducido.
 - ☹ DESVENTAJAS: Que no se interprete de forma correcta algún punto importante y afecte los resultados.
- *El análisis de puestos basado en competencias* complementa el APT tradicional, basándose en las competencias y capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes) de los trabajadores en lugar de las tareas u obligaciones a desempeñar.
 - + APT tradicional se centra en el trabajo, en **QUÉ** se logra en términos de obligaciones y responsabilidades, mientras que el de competencias 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.