

ANÁLISIS OBJETIVO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Tabla de contenido

Objetivos	3
Introducción	4
Análisis objetivo de los puestos de trabajo	5
El puesto de trabajo: contenidos intrínsecos, dimensiones extrínsecas y exigencias	6
Visión analítica y visión integrativa de los puestos de trabajo	12
Metodología para el análisis de los puestos de trabajo	15
Descripciones de cargos	17
Cierre	19
Referencias	20

Objetivos

- Conocer las herramientas para hacer un análisis objetivo del puesto de trabajo, teniendo en cuenta todos los elementos y la complejidad de la estructura y los procesos de la organización.
- Aprender a elaborar descripciones de cargo, reconocer los instrumentos de recolección de información y comprender los diferentes aspectos que la integran.

Introducción

Estudiaremos en detalle el análisis de los puestos (cargos o roles), que constituye el nivel micro del análisis del trabajo. El objetivo principal del análisis de los puestos de trabajo es definir y dimensionar las responsabilidades y características del cargo para fundamentar de manera científica el proceso de clasificación y valoración.

El análisis de puesto es un proceso sustancial para la gestión del talento, porque refuerza la importancia del conocimiento técnico especializado para valorar y clasificar los puestos de trabajo en la organización y ante todos los actores que allí hacen vida.

Análisis objetivo de los puestos de trabajo

En el ámbito organizacional pueden presentarse algunas imprecisiones en relación a los términos que se utilizan para referir la unidad de análisis que entendemos como puesto o cargo. Por ello, con el pasar de los años y desde la perspectiva académica de la ciencia del trabajo, se han hecho esfuerzos para tratar de estandarizarlos. Algunas de estas imprecisiones no son tan importantes; lo que resulta clave es entender, en cada contexto, las dimensiones y características de lo que se pretende definir.

En la actualidad se considera un proceso fundamental en la gestión del talento que, a través de la observación, estudio y registro de la información relativa a los cargos o roles dentro de una organización, contribuye de manera técnica a la toma de decisiones para la adquisición, compensación, formación, evaluación del desempeño y desarrollo de carrera de las personas.

Específicamente en el proceso de compensación, este análisis es la base para la evaluación de puestos y, en líneas generales, la información que se recaba del proceso se registra en lo que se conoce como la "descripción del cargo". Para realizar un análisis de puesto deben conocerse en profundidad los procesos de la organización, las políticas, las normas y las actividades generales.

Se han perfeccionado actualmente varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar así la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de Recursos Humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación).

El análisis ocupacional es muy utilizado. Su fórmula básica radica en definir la sentencia inicial del trabajo: ¿qué hace el trabajador? ¿para qué lo hace? y, ¿cómo lo hace? incluye también el enunciado de las habilidades y destrezas necesarias, así como los conocimientos aplicados. Un aspecto notorio es la inclusión de características físicas, tales como la coordinación, la destreza y los diferentes tipos de esfuerzo o desplazamiento físico en una determinada labor.

La OIT (2012), en su glosario de términos (50), definió el análisis ocupacional como la

...acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada. (s.p.).

► **El puesto de trabajo: contenidos intrínsecos, dimensiones extrínsecas y exigencias**

La palabra "puesto" es un concepto con significados muy variados. Su origen etimológico se deriva del latín *postus* y proviene de una conjugación del verbo "poner". Por lo tanto, puede emplearse para señalar un lugar, espacio o ubicación. En la ciencia del trabajo, la ubicación se establece para una actividad laboral. Un cargo o una labor específica puede recibir el nombre de puesto; la diferencia entre estos términos está relacionada con un elemento cultural propio de las organizaciones, en el que el "cargo" está más asociado a aspectos de niveles, de oficinas y jerarquía.

La adecuada aproximación al término "puesto" debe hacerse desde el punto de vista sistémico que lo define como: "la última unidad orgánica, estructural-funcional, en que se fundamenta la actividad laboral colectiva". Es necesario desglosar los aspectos claves que se derivan de este concepto para entender todos los elementos que engloba.

La doble dimensión estructural-funcional refiere, por una parte, a que el cargo o el puesto de trabajo se ubica en un sistema o en una estructura organizativa donde se relaciona con otros cargos de mayor o menor nivel y, por la otra, a que ese puesto en sí mismo cumple una función, un proceso o una parte de un proceso, lo que le otorga un dinamismo propio que lo motoriza hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El concepto de “puesto de trabajo” tiene en su caracterización dos componentes esenciales que deben comprenderse: uno que refiere a los elementos que lo componen de acuerdo a la labor planteada, y el otro que alude a la dimensión de empleo y se refiere a la persona que ocupa el puesto de trabajo. De manera visual se puede dibujar el puesto de trabajo como una silla que tiene unas características especiales y la persona que tome asiento es el ocupante del puesto que debe adecuarse a este espacio.



Fuente: El puesto de trabajo. Elaboración propia (s.f.)

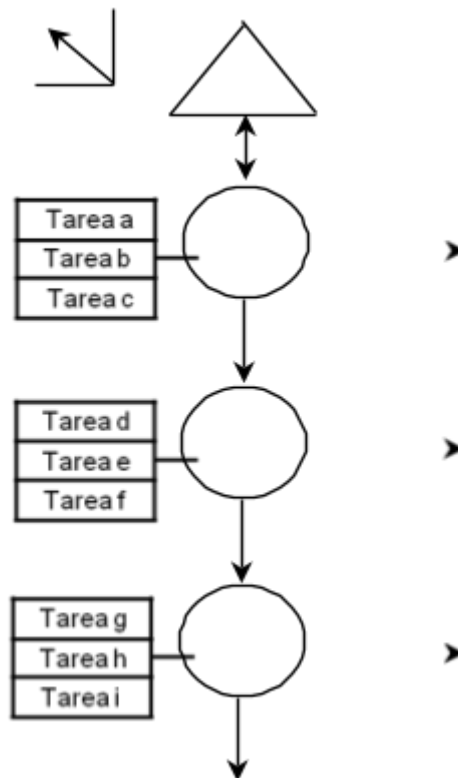
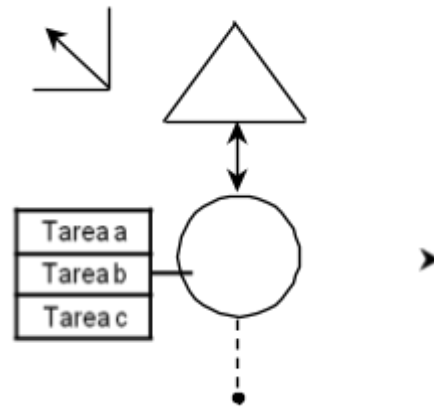
En esta asignatura se profundiza en la naturaleza objetiva de los elementos que componen el puesto de trabajo porque, como se ha señalado, esto le otorga objetividad y criterio técnico a todos los procesos de gestión de talento que soporta.

1. Contenidos intrínsecos del puesto de trabajo o cargo:

El término “intrínseco” proviene del vocablo latino *intrinsēcus* y se utiliza para calificar a aquello que es propio de algo. Lo intrínseco, por lo tanto, señala aquellos elementos que resultan esenciales o indivisibles en el puesto de trabajo. Son los contenidos propios del cargo, los que le dan forma. A continuación, se revisarán cada uno de estos contenidos:

- **Equipos:** se refiere a las herramientas que utiliza el cargo para funcionar y poder cumplir con su objetivo.
- **Instructivos:** suele describir en unos documentos los pasos necesarios para realizar la tarea o labor correspondiente.
- **Actividades:** "Se entiende por actividades todos aquellos movimientos, tareas y operaciones que deben llevarse a cabo para realizar una determinada labor en el puesto de trabajo" (Urquijo y Bonilla, 2010. p. 86). Para entender el concepto de "actividad" se hace necesario desglosar los términos que la integran y le dan sentido de totalidad.
 - o **Movimiento** significa una actividad simple que por sí sola no tiene sentido.
 - o **Tarea** es una actividad que tiene sentido en sí misma pero que solo al unirse con otras tendrá un sentido funcional superior y se constituye como función. La tarea es "...la menor unidad significativa en que puede dividirse analíticamente el trabajo humano" (Urquijo y Bonilla, 2010. p. 86).
- **Función:** describe el significado de una serie de tareas equivalentes, orientadas al cumplimiento de un mismo objetivo parcial dentro del puesto de trabajo.

Un puesto de trabajo operativo, cuya característica sea simple, puede estar constituido por una sola función. Los cargos de mayor complejidad articulan varias funciones. A continuación, se presenta la esquematización de la visión integral de un puesto simple, realizada por F. Nordsieck, académico alemán que profundizó en el estudio del trabajo humano.



Fuente: Un puesto con mayor complejidad. Extraída de Nordsieck (s.f.)

- **Función global:** aquellos puestos de mayor jerarquía en una organización. Son los que están compuestos por la sumatoria de funciones generales de varios puestos que se integran bajo la responsabilidad de un puesto superior.

- **Objetivo:** este componente describe la finalidad general que tiene la actividad de un puesto de trabajo para la organización.
- **Propósito:** indica la intención que orienta el puesto de trabajo hacia el objetivo.
 - o En otras palabras, "objetivo" y "propósito" componen el puesto de trabajo y engloban la finalidad en dos sentidos: la tendencia hacia el fin y el fin en sí mismo.

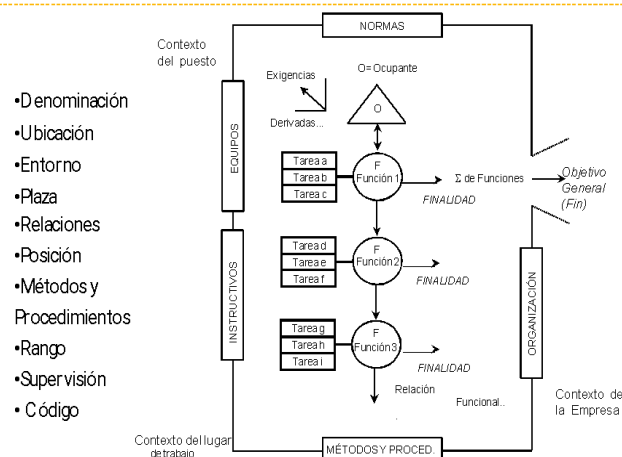
1. Dimensiones extrínsecas del puesto de trabajo o cargo:

Las dimensiones extrínsecas del puesto trabajo, como su nombre lo indica, son aquellos elementos o características que le dan una dimensión al puesto con respecto al contexto organizacional donde se ubica. Estos son:

- La denominación que se le da a un cargo debe tener coherencia con la estructura de cargos de la organización.
- La ubicación especifica el lugar de trabajo físico donde se realiza la labor del cargo (en oficina, en un aula de clases, en una línea de operación productiva, en un taller, etc.).
- El entorno se refiere al medio ambiental donde se ubica el puesto de trabajo y que determina las condiciones de trabajo donde se desempeña el ocupante del cargo.
- La plaza indica la cantidad de puestos vacantes para los posibles ocupantes de un mismo cargo. Esta cantidad puede depender de las dimensiones de la organización, la variedad de procesos que puede atender un cargo, la necesidad de implementar turnos, entre otros.
- El tipo de supervisión exigida por el puesto señala si esta es directa, indirecta, estrecha, general.

- La posición indica la ubicación jerárquica del puesto en la estructura organizativa de la empresa.
- Las relaciones internas y externas del cargo refieren a los parámetros de relaciones de unos cargos con respecto a otros internamente en la organización y externamente con clientes, proveedores y organizaciones conectadas por procesos.
- Los métodos y procedimientos se refieren a las normas extrínsecas que regulan las funciones del puesto de trabajo, así como el comportamiento de los ocupantes- específicamente, son documentos como los flujos de trabajo, cronogramas, reglamentos internos entre otros.
- El rango es la calificación o posición donde se ubica el cargo según el sistema de valoración, la escala y los niveles preestablecidos en la organización.
- El código es el registro numérico estandarizado del cargo que permite identificarlo rápidamente.

Dimensiones extrínsecas



Fuente: Dimensiones extrínsecas. Elaboración propia (s.f.)

Otro elemento importante del puesto de trabajo son las exigencias que de este se derivan, específicamente las que permiten comprender cuáles son las características o las competencias que debe tener una persona para ocupar un cargo. Por ejemplo, un cargo de director de finanzas está compuesto por contenidos intrínsecos y dimensiones extrínsecas y de estas se derivan las características de formación, experiencia y habilidades que debe poseer el ocupante de esta posición.

En este sentido, el perfil del puesto se define como el conjunto de habilidades o competencias exigidas que debe tener un ocupante para llevar a cabo las funciones del puesto según las características específicas de cada cargo. Por otra parte, el perfil del ocupante de un cargo se refiere a las habilidades o competencias que efectivamente posee una persona para ocupar un cargo específico y que no necesariamente va a coincidir exactamente con el perfil del cargo.

Gráficamente, el perfil del puesto y el perfil del ocupante se pueden identificar con la imagen de una silla para el perfil 1 y la persona que lo ocupa para el perfil 2.



Fuente: Ejemplo gráfico del perfil del puesto y del perfil del ocupante. Extraída de
123RF (s.f.)

► Visión analítica y visión integrativa de los puestos de trabajo

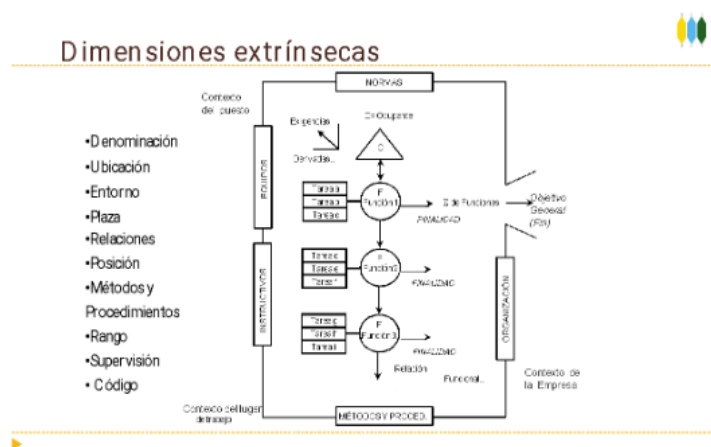
En relación a las exigencias del cargo, hay dos aproximaciones o visiones que permiten comprender cómo estas fundamentan los sistemas de valoración de los cargos:

La primera es la visión analítica del puesto de trabajo, que contempla esas exigencias de manera desintegrada, por separado o polarizada. Las exigencias en esta visión son una serie de factores que quedaron estandarizados y se fueron complejizando a partir de los trabajos de Lott y Kress, en 1925, a través de uno de los primeros métodos de valoración creados para la Asociación de Administración de Personal de Estados Unidos, que desarrolló el plan S.C.A.I.

Estos factores se consideran como los más relevantes para identificar las exigencias del puesto de trabajo y son los siguientes:

- Habilidades que incluyen: formación, experiencia, iniciativa
- Esfuerzo que puede ser físico o mental
- Responsabilidad por equipos, personas, dinero
- Condiciones de trabajo (fábrica, oficina, calle).

En la imagen se muestra un prisma que permite ver de manera polarizada las exigencias:



Fuente: Prisma de exigencias. Elaboración propia (s.f.)

La visión integrativa, también conocida como la de los factores HAY, es una propuesta que realiza Edward Hay y asociados en 1943, con expertos en el área de Recursos Humanos que centraron su atención en mejorar el trabajo a través de un análisis profundo para mejorar la situación del personal de las empresas. Ellos creían que esta era un área desatendida y subdesarrollada. Ellos desarrollaron una visión en la que integran esas exigencias. Se observa en la gráfica y se puede resumir de la siguiente manera: en cada cargo se exige un conocimiento necesario para que se pueda cumplir con su objetivo, resolviendo los problemas que surjan en el proceso.

En otras palabras, los conocimientos se integran con el pensar (se piensa con lo que se sabe), se resuelven problemas para poder realizar y cumplir el objetivo del cargo.



Fuente: Integración factores Hay. Elaboración propia (s.f.)

Los conocimientos se integran con el pensar, pues se piensa con lo que se sabe y ambos, a su vez, con el fin en cuanto a la realización. A su vez, estos tres factores están integrados, cada uno por dimensiones intrínsecas que los determinan:

- Saber: conocimientos y habilidades gerenciales–conocimientos teórico-prácticos –conocimientos de relaciones humanas
- Pensar: ámbito en el que piensa – complejidad del problema
- Realizar: magnitud de los objetivos – impacto – libertad para actuar

Es importante señalar que *Hay Group*, para la valoración de algunas industrias, ha incluido una tabla sobre condiciones de trabajo, donde contempla los riesgos, el esfuerzo físico y la concentración.

Metodología para el análisis de los puestos de trabajo

El análisis de puestos de trabajo es el punto base de todos los procesos de la gestión de talento. La aplicación que tiene el análisis de los puestos de trabajo es transversal para todos los procesos de gestión de talento. Es clave para determinar correctamente las responsabilidades de una posición o rol. Ofrece como resultado un profundo conocimiento de los contenidos intrínsecos, las dimensiones extrínsecas y las exigencias requeridas en un puesto.

1. Tipos de análisis de puestos de trabajo:

Existen varios tipos de análisis de puestos de trabajo, casi tantos como tipos de entrevistas. En realidad, no se tiene por qué elegir entre un tipo u otro, más bien se complementan entre estos:

- El análisis de puestos basado en las tareas es el más antiguo de todos. Este modelo busca definir y establecer las tareas, deberes y responsabilidades asociadas al puesto.
- El análisis de puestos basado en competencias se centra en las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo, sobre todo en lo que respecta a los comportamientos (competencias) que el trabajador necesita para ese trabajo.
- Dentro del análisis de puestos también comienza a usarse el modelo basado en fortalezas. Este modelo está asociado a todo un espectro de nuevas técnicas de los Recursos Humanos. Se trataría de buscar comportamientos,

pero aquellas acciones que más disfrutan ejecutando los empleados, haciendo especial hincapié en las motivaciones del puesto.

- Por último, el análisis de puestos basados en la personalidad. Se trataría de buscar qué rasgos definen a una personalidad como la ideal para un puesto. Por ejemplo, ser extrovertido para ser empleado de ventas.

2. ¿Cómo se obtiene la información para analizar el puesto de trabajo?:

Como todo método científico, el análisis de puestos de trabajo tiene sus fuentes de información y sus técnicas. Los datos se extraen del trabajo en sí, de lo que realiza el colaborador, de cómo lo realiza o de los comportamientos que ejecuta. Pero más allá de eso existen varias técnicas para poder extraer toda la información necesaria. Las más utilizadas son:

- **Entrevistas y grupos de discusión:** se realizan con los ocupantes actuales de las posiciones a analizar, así como con los supervisores de estas y miembros del equipo en general, donde se adscribe el rol.
- **Cuestionarios:** sirven para determinar el contenido del cargo. Se aplican instrumentos o cuestionarios a los ocupantes y supervisores de los roles.
- **Observación o auto observación:** supone la presencia del experto, en el lugar donde se desenvuelve el rol, para observar al ocupante mientras realiza las actividades-funciones asociadas. Puede darse el caso de que el experto realice directamente las actividades-funciones como una simulación para entender, con mayor profundidad, todos los elementos de la posición.
- **Análisis por medio de la documentación:** implica la revisión, por parte del experto, de los documentos asociados al cumplimiento de las actividades-funciones del rol, tales como manuales, resultados de las evaluaciones de desempeño, normas, reglamentos, procedimientos, entre otros.

- **La metodología de incidentes críticos:** implica el análisis o la observación de acciones concretas que han llevado al éxito en la realización de una tarea, actividad o función para el rol.

Descripciones de cargos

La descripción de cargo es una herramienta que permite reunir en un solo documento las atribuciones, funciones y condiciones de un cargo, desplegadas en relación a su aporte de valor en la organización. La descripción de cargo describe el qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace una posición en la organización.

Este documento es fundamental y de gran apoyo para desarrollar con rigurosidad los procesos de planificación, selección, capacitación, compensación y desarrollo del talento en las organizaciones. Se elabora a partir del análisis de los puestos de trabajos que contempla la clasificación detallada de las actividades del cargo, los métodos que se aplican para su ejecución, la determinación de los objetivos, así como el análisis de los procesos en los que interviene. También considera las exigencias asociadas a cada posición, que en la actualidad se abordan desde la perspectiva de las competencias genéricas, específicas y técnicas que deben cumplir los ocupantes para poder desempeñar de manera adecuada y exitosa el cargo.

1. Contenidos y dimensiones de las descripciones de cargo:

- **Identificación del cargo,** donde se señala nombre del cargo, dependencia jerárquica, dirección o área a la que pertenece, entre otros.
- **Objetivos del cargo,** descripción del principal objetivo o misión del cargo.
- **Descripción de las actividades,** donde se señala si se deben ejecutar de manera habitual u ocasional, la frecuencia y el tiempo que se le debe dedicar a cada una.
- **Las relaciones** que existen entre los departamentos.

- **La disponibilidad** que tiene el empleado para viajar y adquirir traslados.
- **La documentación** que se tiene que manejar constantemente.
- **Las condiciones ambientales** donde se realiza el trabajo.
- **Los riesgos** que se pueden presentar en caso de accidentes laborales durante la ejecución de las actividades.
- **La integración** que requiere la formación inicial para cubrir las exigencias del cargo.
- **Las exigencias y competencias funcionales**, donde se detallan las funciones y sus descriptores asociados al cargo.

Cierre

- El análisis de los puestos de trabajo es un proceso clave para la gestión del talento en las organizaciones, puesto que contribuye al cumplimiento de los objetivos de los subsistemas que conforman esta unidad.
- La aproximación del experto hacia este proceso debe contemplar una rigurosidad técnica que garantice el uso de la metodología adecuada para cada tipo de cargo/rol y para cada organización.
- Los beneficios derivados del análisis de los puestos de trabajo deben propiciar mejoras en diversos ámbitos:
- Desarrollo para los ocupantes en función a las brechas que pueda tener con el perfil de exigencias de la posición.
- La organización, desde el punto de vista estructural, consolida su esquema de funcionamiento para cumplir su misión en el marco de los procesos medulares y de apoyo.
- Acompaña los procesos de análisis y mejora continua de las prácticas organizacionales.

Referencias

International Labour Organization (2012). Glosario de términos.
<https://www.oitcinterfor.org/en/p%C3%A1gina-libro/7-%C2%BFqu%C3%A9-an%C3%A1lisis-ocupacional#:~:text=La%20OIT%20en%20su%20glosario,t%C3%A9cnicos%20que%20constituyen%20una%20ocupaci%C3%B3n>

Urquijo, J. y Bonilla, J. (2010). *La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios*. UCAB.

Referencias de las imágenes

123RF (s.f.). Ejemplo gráfico del perfil del puesto y del perfil del ocupante [Imagen].
Disponible en:
https://es.123rf.com/photo_133250917_elegante-pareja-de-trabajadores-de-negocios-en-sillas-de-oficina-dise%C3%B1o-de-ilustraciones-vectoriales.html?vti=m3s3ij3mdh9gwikxg5-1-170

Nordsieck, F. (s.f.). Un puesto con mayor complejidad [Imagen].