



ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO: NECESIDAD ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES

MSc., Lic. Ileana Artidiello Delgado. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
CETED. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.

*empleados y otros procesos
destinados a potenciar estos
activos”.¹*

INTRODUCCION

Hoy se considera que poseer capital humano es una de las ventajas con que cuentan los países desarrollados y que los resultados no descansan tanto en una mayor asignación de capital por trabajador, como en su capacidad de explotar nuevas tecnologías.

En Cuba, durante más de 35 años se han desarrollado políticas encaminadas a contar con unos recursos humanos preparados profesionalmente y capaces de enfrentar cualquier reto, lo que unido a la genuina cultura política y ética de la Revolución Cubana, constituyen fortalezas que se deben utilizar para potenciar el capital humano en todos los frentes, como un soporte básico que sustente el crecimiento económico.

Aunque pudiera entenderse que capital humano es toda la fuerza de trabajo de un país no es así. En la actualidad se define por los especialistas y académicos como la fracción de la fuerza de trabajo altamente calificada, en virtud tanto de la educación formal en instituciones docentes como por el aprendizaje en el puesto de trabajo “... *que no sólo incluye el conocimiento y las aptitudes, sino también la infraestructura, las relaciones con los clientes, la motivación de los*

No se pueden imponer con éxito nuevas técnicas administrativas sobre valores culturales tradicionales, pues estos se deben modificar o sustituir por nuevos hábitos orientados hacia un desarrollo total del potencial de los recursos humanos, ya que a diferencia del resto de los recursos, éstos con el tiempo se valorizan y los conocimientos y experiencia adquirida así como el entrenamiento de habilidades interpersonales, los convierten en un factor decisivo para el crecimiento, por lo que la Administración de los Recursos Humanos adquiere cada vez mayor connotación.

Es necesario un vínculo más directo y más realista entre la administración y los empleados: estos se comprometerán a dar lo mejor de sí para ayudar a la organización a alcanzar sus metas y a cambio, tendrán la oportunidad de desarrollar y perfeccionar sus habilidades. Esta oportunidad de continuar aprendiendo y de hacer un buen trabajo, los mantendrá en la organización y acrecentarán tanto su lealtad como su productividad.

La dirección de los recursos humanos tiene que concebir todo el proceso de

¹ Gary Dessler. *Administración de Personal*. 6ta. Edición. PRENTICE-HALL. México. 1996

reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de la fuerza de trabajo sobre la premisa de que ellos son la parte más importante de la organización: la gente que aporta a ella su trabajo, talento, creatividad y dinamismo.

IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Pese a lo que muchos creen, la inversión en capital no es la variable explicativa de la competitividad, según criterios de diversos autores, que parten fundamentalmente de la concepción de Michael Porter sobre esta temática. Activos y tecnologías que otros pueden comprar en el mercado no añaden a priori ninguna ventaja competitiva. La diferencia de beneficios se vincula a activos no observables y específicos, en su mayoría intangibles, vinculados a las capacidades de los directivos, los niveles de formación e integración del personal y la creación de una cultura dentro de la empresa.

Se compite en recursos y capacidades o habilidades, por eso, si importante es contar con una fuerza de trabajo con una preparación técnica y profesional elevada, resulta vital en las condiciones de nuestra economía contar con cuadros que se caractericen por la modestia y austeridad, el desprendimiento y la generosidad, la consagración y entrega plena, el respeto hacia los demás, ser ejemplos y mantener un vínculo estricto y permanente con los trabajadores, aspectos refrendados en el **Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano**, como una guía de trabajo importante en la actividad de dirección de los recursos humanos.

Diversos autores consideran, que un factor determinante en el éxito organizacional es “el grado de compromiso de los empleados”, pues tan relevante como el análisis económico es el análisis de las competencias directivas y éstas se basan fundamentalmente en altos

niveles de compromiso, responsabilidad y conocimientos.

La **Formación de un Equipo de Trabajo o Administración de los Recursos Humanos** es considerada según Gary Dessler, una de las cinco funciones básicas que todos los gerentes realizan (**planificación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control**) e incluye aspectos relacionados con:

- Análisis de puestos.
- Planificación de las necesidades de mano de obra.
- Reclutamiento y selección de los candidatos al puesto.
- Orientación y capacitación a nuevos empleados.
- Compensación a los empleados.
- Prevención de incentivos y prestaciones.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación (entrevistas, asesoramiento y disciplina).
- Capacitación y desarrollo.
- Formación del compromiso del empleado.
- Relaciones laborales, oportunidades, salud y seguridad del empleo, entre otros.

A la actividad de los recursos humanos tradicionalmente, no se le ha conferido la importancia que requiere, pues se ha visto sólo como una función del staff de las organizaciones, y no como una función inherente a todos los gerentes de línea, siendo estos los responsables del desarrollo del potencial de su fuerza de trabajo, pues no solo se requiere un personal altamente profesional y calificado, sino comprometido con los resultados de trabajo y dispuesto a dar lo mejor de sí, a partir de la formación de equipos de trabajo que se caractericen por una comunicación efectiva, metas compartidas, alto grado de compromiso y nuevos sistemas de valores basados en la confianza y respeto mutuo, a partir de un enriquecimiento de los puestos de trabajo.

La Dirección de los Recursos Humanos es un proceso que abarca las siguientes funciones:

- **Planeación:** Asegurar que las necesidades de personas se satisfaga de manera constante y adecuada. Se parte del plan estratégico de la organización (que define las necesidades de esta en cuanto a recursos humanos) y al ambiente externo futuro.²
- **Reclutamiento:** Reunir un grupo de candidatos que se ajusten al plan de recursos humanos.³ Es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de la entrada, por tanto, una actividad positiva de invitación.
- **Selección:** Consiste en evaluar y escoger entre candidatos a contratar. Es una actividad de opción, de decisión, de filtración de la entrada, de clasificación y por tanto, restrictiva.
- **Instalación y Orientación:** Es un programa diseñado para ayudar a los empleados a acoplarse fácilmente dentro de la organización.⁴
- **Capacitación y Desarrollo:** Los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan desarrollar las habilidades para trabajos futuros.⁵
- **Evaluación del Desempeño:** Compara el desempeño laboral de un individuo contra los estándares y objetivos establecidos para su puesto.

- **Remuneración y Compensación:** Constituye la relación transaccional entre la organización y los trabajadores en dependencia de los puestos que ocupen y también forma parte de la estimulación que recibe por un mejor desempeño.
- **Sistema de Trabajo:** Se corresponde con una combinación particular de los contenidos del puesto con la tecnología, habilidades, estilo de dirección, políticas y prácticas de los recursos humanos.

Resulta de vital importancia para la Gestión de Recursos Humanos, conocer los puestos de trabajo para poder planificar las competencias necesarias en el momento oportuno; el reclutamiento sólo acudirá a las fuentes más eficaces si se conocen las exigencias de los puestos y por tanto las competencias que deberán reunir las personas que los ocupan, lo que determinará una selección eficaz del personal.

En el caso de la capacitación y adiestramiento, se tiene que partir de las exigencias del puesto que a su vez es uno de los elementos fundamentales para la evaluación del desempeño, en correspondencia con los objetivos fijados a los mismos. Por último, los planes salariales se deben apoyar en el valor que los empleos tienen para la organización, por lo que se parte del conocimiento de los puestos, así como el diseño de los planes de carrera se hace en base a las competencias exigidas por los puestos de trabajo, que determinará las evaluaciones del potencial de los empleados, por lo que resulta de vital importancia el análisis de los puestos de trabajo.

ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Los puestos de trabajo, son el nexo de unión entre la organización y los empleados, son el núcleo del sistema

² Stoner. Administración. Pág. 401.

³ Stoner. Administración. Pág. 401.

⁴ Stoner. Administración. Pág. 417

⁵ Stoner. Administración. Pág. 401

de trabajo y constituyen el elemento básico de la productividad de toda la entidad.

En la actualidad, algunos profesionales del área de recursos humanos y otras direcciones, afirman que el Análisis de Puestos ha dejado de ser útil, ya que los puestos de trabajo cambian demasiado rápidamente.

Este planteamiento resulta un absurdo, pues precisamente la velocidad de los cambios que se producen en los puestos de trabajo obligan a estar actualizados en los requisitos y las competencias que debe tener el ocupante del puesto, prever los posibles cambios y asumir los imprevistos lo más rápido que se pueda.

Uno de los elementos que también se ha manejado es que el concepto de “puesto de trabajo” ha quedado obsoleto, planteamiento incierto, pues a pesar de su carácter dinámico, sigue siendo la base de status intra y extraorganizacional de la persona, siendo el nexo o unión entre este y la organización.

Otro aspecto a tener en cuenta es que el puesto de trabajo condiciona las competencias exigidas a la persona para su reclutamiento y selección, establece los requerimientos y necesidades de formación, define los criterios de la evaluación del rendimiento, las bases para “...la determinación del salario...”⁶ así como toda la información necesaria para “...desempeñar muchas otras funciones relacionadas con los recursos humanos...”⁷

6 José Díez de Castro y Carmen Redondo L. (1996). *Administración de Empresas*. EDICIONES PIRAMIDE, S. A. Madrid; p. 341.

7 William B. Werther, Jr. / Keith Davis (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Tercera edic. MCGRAW-HILL. México; p. 67.

El Análisis del Puesto implica el desarrollo de una descripción de las actividades que abarca un puesto determinado, la relación que un puesto dado tiene con otros y define los conocimientos, habilidades y capacidades que se necesitan para realizar el trabajo con éxito.

La información reunida permite a la organización elaborar una *descripción* y una *especificación del puesto*. La primera es una explicación escrita de lo que hace la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y porqué lo hace. Debe reflejar con exactitud el contenido del trabajo, el entorno y las condiciones de empleo. La especificación del puesto identifica los conocimientos, las habilidades y las capacidades necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva. Por tanto, las descripciones del puesto identifican sus características mientras que las especificaciones del puesto identifican las características de su titular (ambos son documentos importantes en el proceso de selección).

En nuestro país, existe muy poca experiencia en el análisis y diseño de los puestos de trabajo y gran cantidad de organizaciones cuentan sólo con calificadores de cargos no actualizados o manuales de normas y procedimientos obsoletos y amarillentos guardados en gavetas de poco uso, mientras que otro grupo numeroso de empresas ni tan siquiera cuentan con esta documentación.

En la situación actual del país, un factor decisivo en el éxito o fracaso de la recuperación de nuestra economía está determinado en última instancia, por las capacidades y potencialidades de los hombres que dirigen los recursos humanos, financieros y materiales de las organizaciones⁸, por lo que la definición de los objetivos, funciones y requisitos para los cargos

8 Lilliam Calderón Milián. *Tesis Final Maestría en Dirección*. Ciudad de la Habana, CETED, 1996. Pág.1

de dirección constituyen un motivo de preocupación para los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) en nuestro país.

En tal sentido, se han dado pasos y adoptado variantes que han servido de guía para coadyuvar a la definición de los contenidos de trabajo de cada cargo y a la realización de los procesos de reclutamiento y selección; la aplicación de la medida 215 en todas las instituciones del antiguo INTUR, fue un paso de avance en la aproximación para definir los objetivos y las funciones de los cargos de dirección.

Paralelamente, el antiguo Comité Estatal del Trabajo y Seguridad Social, había establecido un grupo de requisitos para los cargos de dirección basados fundamentalmente en el salario, nivel de escolaridad y la experiencia acumulada. Esta concepción es válida para todos los cargos, sin distinción de características y necesidades específicas, aunque no suficiente para enfrentar los retos actuales.

La Estrategia del Sistema de Turismo para el trabajo con los cuadros tiene que garantizar la aplicación de esquemas organizativos eficaces, con clara definición de los objetivos, por lo que en la reorganización conceptual y práctica del sistema de los recursos humanos en este sector, se requiere definir los perfiles de cargo de los directivos y mandos intermedios, donde se esbocen las funciones y facultades que corresponden a cada nivel de dirección, bajo el principio del dinamismo, flexibilidad y creatividad que necesariamente debe producirse y donde la exigencia y el control logren encausarse de una manera eficiente.

Estos conceptos, subrayan la necesidad de puntualizar el papel del dirigente al frente de su colectivo, cuya labor principal está encaminada a buscar y hallar soluciones concretas a cada problema con la eficiencia y

eficacia que se requiere. No solo debe contar con mayores facultades, sino tener la astucia e inteligencia suficiente para enfrentar los problemas de forma dinámica y proactiva, fenómeno todavía no generalizado entre nuestros directivos y mandos intermedios.

La definición de los perfiles de cargo se convierte en una tarea sumamente importante en el reordenamiento de la economía nacional, adquiriendo gran connotación en el caso del sector emergente, por cuanto el turismo no solo representa una de las mayores potencialidades para el desarrollo de nuestra economía sino que lo rodea una aureola de atractivos que lo convierte en un imán poderoso para el resto de los sectores, lo que ha propiciado un éxodo considerable de profesionales altamente calificados y especializados en otras esferas (también importantes para el desarrollo integral del país) y esto trae como consecuencia la necesidad de perfeccionar los mecanismos de reclutamiento y selección de los recursos humanos, de forma que se garantice escoger a las personas con más posibilidades de éxito para determinado puesto de trabajo a partir de la relación entre los requisitos del cargo y las características del aspirante.

DIMENSIONES PARA EL DISEÑO DE PUESTOS

Cuando se realiza el análisis de puestos hay que tener en cuenta la posibilidad de enriquecer los mismos, pues este proceso impulsa la motivación interna y se traduce en un mejor desempeño a partir de que el empleado pueda percibir que existen oportunidades de crecimiento, obtención de logros y mayor nivel de responsabilidad, progreso y reconocimiento, así como *“...estimula el conocimiento y la autorrealización”*⁹

9 Keith Davis y John Newstrom (1985). El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. 7ma Ed., p. 348.

Halkman y Oldham han identificado cinco dimensiones para el diseño de puestos que contribuyen al enriquecimiento del trabajo.

Variedad: Permite desempeñar distintas operaciones que con frecuencia requieren distintas habilidades y mayor ingenio y talento, por lo que generalmente son considerados puestos de trabajo más desafiantes y atractivos que evitan la monotonía y demandan mayor potencial de desempeño.

Identificación de la Tarea: Permite a los empleados desempeñar una unidad completa de trabajo, lo que permite identificar ese producto con sus propios esfuerzos y tener sentido de responsabilidad sobre el resultado final o una parte identificable del producto o servicio.

Significado de la Tarea: Se refiere a los efectos que el trabajo tiene (según la percepción del empleado) para otros trabajadores, la organización, los clientes y la sociedad. Resulta básico hacerles saber que están haciendo algo útil e importante.

Autonomía: Ofrece a los empleados cierto criterio y control sobre las decisiones relacionadas con él, creando un mayor sentido de autoestima e independencia, siendo responsable de sus éxitos y fracasos, pues depende de su esfuerzo y las iniciativas que despliegue.

Retroalimentación: Es la información que permite al empleado saber cómo es su desempeño, proviene del trabajo mismo, de la gerencia, de otros trabajadores y de los clientes, debe ser frecuente, cercana a los hechos y con reforzamiento positivo, es una información de retorno sobre el desempeño que le posibilita chequear su propio trabajo.

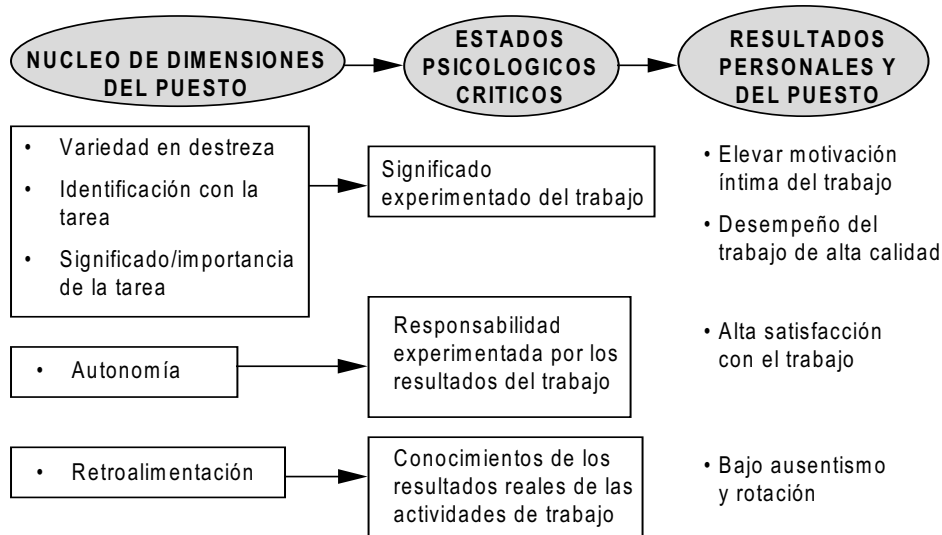
El análisis de estas cinco dimensiones resultan básicas para el análisis y diseño de los puestos de trabajo, a partir de la relación que existe entre estas y los resultados personales a alcanzar en el puesto, como aparece en el esquema que se muestra a continuación, pues permite analizar el potencial de motivación que:

- Indica el grado en que se percibe el empleo como significativo (promedio de **variedad, identificación y significado**).
- Estimula la responsabilidad (**autonomía**).
- Proporciona conocimiento de los resultados (**retroalimentación**).

Los aspectos antes presentados se resumen en el siguiente esquema:

Diseño de Puestos¹⁰

Relaciones entre el núcleo de dimensiones del puesto y los resultados de los estados psicológicos y del puesto.



A partir de los aspectos fundamentales para el análisis de los diseños de puesto, se procede al diseño de los perfiles de cargo definiendo como aspectos fundamentales los siguientes:

- Objetivos generales del cargo
- Funciones específicas del cargo
- Requisitos del cargo

A su vez, los requisitos específicos para el cargo se fundamentan en dos conceptos básicos:

- Ejemplaridad indiscutible
- Capacidad real demostrada

La capacidad real demostrada se desglosa en tres aspectos esenciales:

- Los conocimientos para cada cargo
- La experiencia a fin con el cargo

- Las cualidades personales e imprescindibles para el cargo de dirección.

TECNICAS MAS UTILIZADAS PARA EL ANALISIS

Dentro de las técnicas más utilizadas se encuentran la entrevista y el cuestionario. La entrevista es el instrumento que más se usa y la evidencia sugiere que es buena para determinar niveles de motivación y habilidades interpersonales considerándose la técnica más flexible y productiva, pues asegura una interacción cara a cara entre el analista y el empleado basada totalmente en mecanismos de colaboración y participación.

En el caso de los cuestionarios, lo que hay que decidir es qué tan estructurado debe ser y las preguntas que se tienen

que incluir. En la práctica, el mejor cuestionario tiene tantas preguntas abiertas como estructuradas, siendo su principal ventaja ser una forma eficaz y rápida de obtener información de gran número de empleados y puede resultar menos costoso que entrevistar a muchas personas.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL ANALISIS Y DISEÑO

En la literatura sobre el tema se señalan algunos aspectos generales, que deben tenerse en cuenta para la implementación de este tipo de trabajo:

1. Selección y entrenamiento de los analistas.

a) Formación sobre la organización en la que se va a trabajar.

Es necesario un conocimiento de la cultura y los principales valores del objeto de estudio para poder entender el funcionamiento interno y funcional de la organización, conocer las relaciones de coordinación y los mecanismos de comunicación informales que funcionan en su núcleo y poder entender el por qué las personas actúan, se relacionan y proyectan de una forma y no de otra.

b) Formación técnica.

Resulta vital que los analistas dominen los elementos fundamentales del análisis de puestos y los métodos y técnicas fundamentales a utilizar.

El analista de cargo generalmente es visto con desconfianza e intranquilidad. Tacto y diplomacia son requisitos básicos para no ser tomado como un enemigo durante los contactos con los ocupantes del cargo. Un aspecto muy importante para la realización de

este tipo de trabajo es la obtención de confianza y cooperación con los ocupantes de los puestos que serán analizados.

2. Información sobre el proyecto.

Antes de iniciar la recogida de datos es necesario dar a conocer los objetivos del trabajo a todos los directivos y mandos intermedios, explicándoles la importancia y necesidad del mismo y garantizar el apoyo de la máxima dirección, pues es la única forma de garantizar la realización de las entrevistas y que se llenen los test y cuestionarios en el tiempo previsto y con la calidad requerida.

3. Selección de la muestra.

Generalmente en las organizaciones hay varios puestos de trabajo para un mismo cargo y resulta prácticamente imposible realizar el análisis para todos los puestos, pues sería un proceso muy lento y costoso, por lo que resulta vital establecer los criterios para la selección de la muestra, de forma conjunta con la dirección de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta sus intereses y las salidas finales que se persiguen con el trabajo.

4. Recogida de datos.

Es necesario establecer desde el principio, disciplina y seriedad en la recogida de la información y esto tiene que ser auspiciado por la máxima dirección, pues las demoras e incumplimientos pueden obstaculizar el buen desenvolvimiento y la calidad del trabajo puede deteriorarse, siendo importante definir la forma del procesamiento de la información.

La concertación de las citas debe hacerse tratando de interferir lo menos posible en la marcha normal del propio trabajo de la persona.

malentendidos en determinadas consideraciones.

5. *Análisis de datos.*

Lo más habitual es el análisis de tipo cualitativo. En esta fase, de ser posible, es muy importante validar los resultados obtenidos con la muestra utilizada para afianzar no sólo, la credibilidad que se debe lograr, sino también para evitar distorsiones de la realidad o

Por último, se puede señalar que un objetivo de la Dirección de Recursos Humanos, es que el diseño de los puestos de trabajo sea el punto de partida para todo el proceso funcional de esta actividad, como una premisa fundamental para dotar a la organización del “capital humano” que requiere y darle cumplimiento a los objetivos previstos.

BIBLIOGRAFIA

- Austin, Nancy y Peters, Tom. *Pasión por la Excelencia*. Ciudad de La Habana. Ciencias Sociales. 1987.
- Beer, M. *Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard Bussines School*. México. CECSA. 1990.
- Bennis, Warren y Nanus, Burt. *El Arte de Mandar*. Editorial Libros Merlín. 1986.
- Calderón Milián, Lilliam. *El factor Liderazgo en la competitividad de las organizaciones cubanas: Tesis de Maestría*. Ciudad de la Habana. CETED. UH. 1996.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México. McGraw-Hill. 1992.
- Cloke, Kenneth y Goldsmith, Joan. *¡Gracias a Dios que es Lunes!: 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos*. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. 1996.
- Contreras Escobar, Evis. *Recursos Humanos: Fuente de inagotable valor. Serie: Tras la esencia vital de la empresa*. Centro de Información. CUBALSE.
- Cuevas Stringlos, Carlos y Yasmín Gavilán Garnica. *Programa de Cooperación México-Cuba. Curso de análisis y diseño de puestos: Evaluación del desempeño*. Ciudad de la Habana. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. 1996.
- Davis, Keith y John Newstrom, *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. 7ma Edición. McGRAW-HILL Book Company. 1985.
- Dessler, Gary. *Administración de Personal*. 6ta. Edición. Prentice-Hall. México. 1996.
- Díaz de Castro, José y Carmen Redondo *Administración de Empresas*. Ediciones Pirámide, S. A. Madrid. 1996.
- Halkman y Oldham *Material de Recursos Humanos*. Grupo de Recursos Humanos. CETED-UH. 1996.
- IDICT. *Resumen de los estudios realizados sobre las características actuales de un profesional de información desde el punto de vista de su formación*.
- Katsenbach, Jon R. y Smith Douglas. *La sabiduría en los equipos*. México:CECSA. 1996.

- Lage Dávila, Carlos. Acuerdo No. 3050. Código de Ética del Estado Cubano. Ciudad de La Habana. Palacio de las Convenciones. 1996
- Pereda, Santiago. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas. Módulo: Gestión de Recursos Humanos. Ciudad Habana, 1995 - 1996.
- Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. México. Limusa. 1996
- Stoner, Janes y Charles Wankel. Administración. 5ta. Edición. México. Prentice-Hall. 1989.
- Werther, William B. y Keith. Davis Administración de Personal y Recursos Humanos. 3ra. Edición. McGRAW-HILL. México. 1992. 📖