



Descripción de puestos. ¿Por dónde comenzar? Por el principio: análisis y descripción de puestos (job description)

Alles. M. (2005). Descripción de puestos. ¿Por dónde comenzar? Por el principio: análisis y descripción de puestos (job description). En *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos* (pp. 83-113). Argentina: Granica.

Capítulo 1 = Paso 1

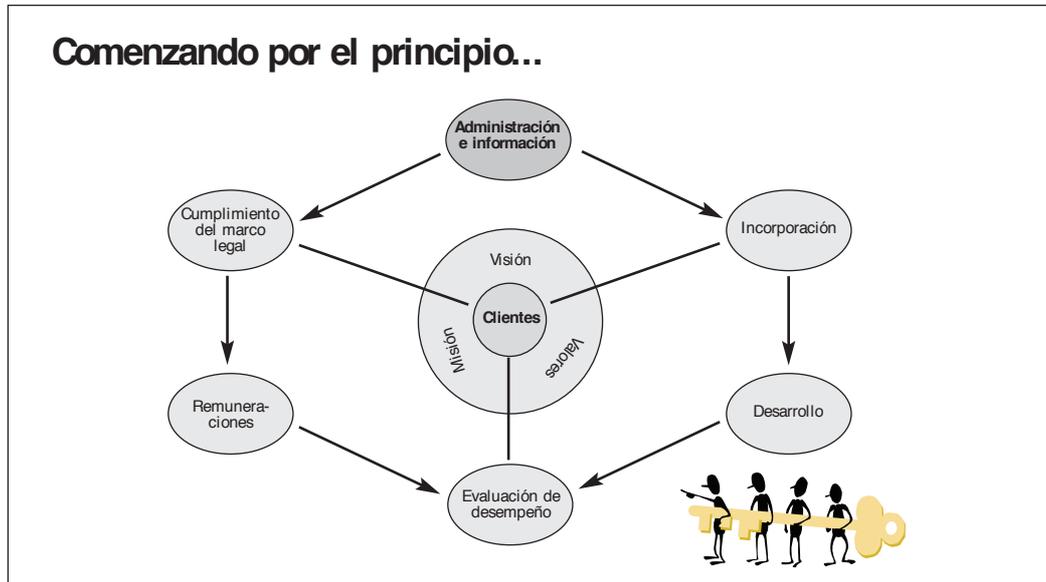
Descripción de puestos

¿Por dónde comenzar? Por el principio: análisis y descripción de puestos (*job description*)

¡No me odie! Esta es la parte más aburrida del libro, pero es necesaria. Es el equivalente a los cimientos de un edificio: ninguna persona sueña con ellos, unos prefieren imaginar la biblioteca, otros la cocina o el comedor... No conozco a nadie que *sueñe* con tener unos buenos cimientos o unas buenas paredes. Pero cuando vende su casa –en general–, destaca estos aspectos por su importancia fundamental.

La confección de las descripciones de puestos presupone un gran esfuerzo, que en una primera instancia no permite ver claramente sus beneficios. Sin embargo, es la base imprescindible para trabajar en Recursos Humanos, y debe hacerse. No obstante, señor empresario, debe saber que cuando se realice esta tarea usted pensará *que se están utilizando muchas horas –y dinero– para algo que “no entiende muy bien para qué sirve”*.

En el gráfico siguiente, que encontrará en todos los capítulos, y que hemos denominado en el capítulo anterior *Modelo de un sistema de administración y desarrollo del personal*, se ha destinado un solo círculo o casillero a *Administración e información*. Se reúne allí todo lo básico, como por ejemplo el *Análisis y descripción de puestos* junto con lo administrativo propiamente dicho –como la liquidación de haberes–, que no se desarrollará en la presente obra. Asimismo, se deben incluir dentro de esta temática las diferentes informaciones que requieran las autoridades de cada país en materia de personal.



Las descripciones de puestos –que derivan en un Manual de Puestos de la organización– es la piedra fundamental de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Para seleccionar adecuadamente al personal, para formarlo, para evaluarlo y, por último, para remunerarlo, usted deberá actuar con relación a “algo”, y ese algo es la descripción del puesto.

- Se selecciona para un determinado puesto.
- Se capacita y entrena a una persona para ocupar un puesto, o para su mejor desempeño en el puesto que ocupa, o, en ocasiones, en función de un puesto que ocupará en el futuro.
- Se evalúa a una persona con relación al puesto que ocupa.
- Y, por último, para tener en su empresa remuneraciones justas, usted debe remunerar con relación al puesto de cada persona.

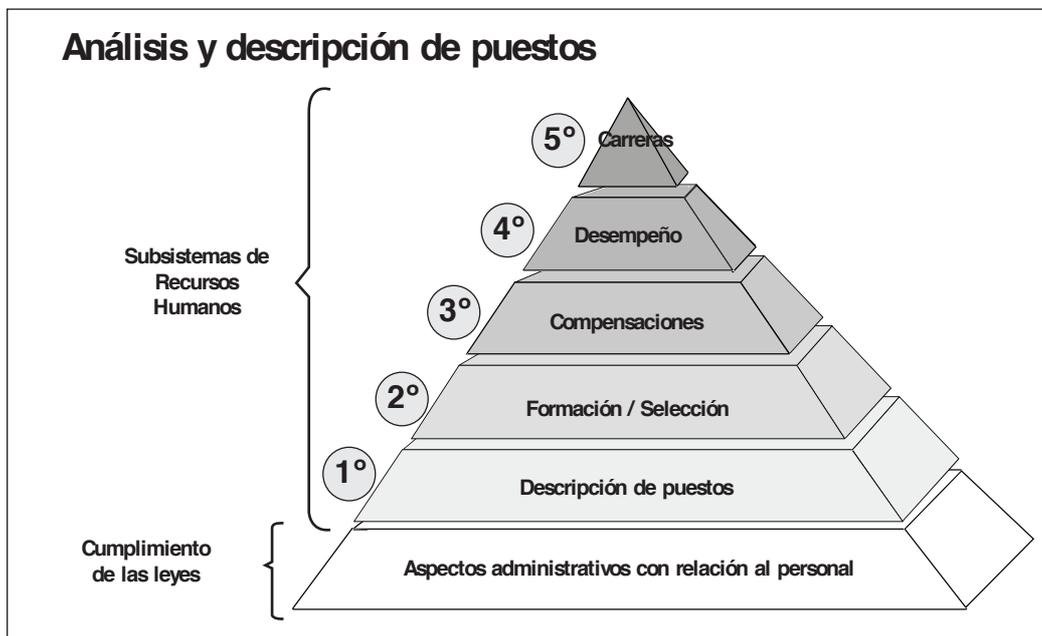
Para todo esto y para mucho más se deben describir los puestos.

¿Por qué el subtítulo *job description*? En nuestra especialidad, como en otras, existen jergas que incluyen el uso y abuso de palabras en inglés. Si bien no las usaremos, en este caso específico indicamos el término en inglés porque su uso es tan frecuente que posiblemente a muchos les parecerá raro expresado en castellano.

Analizar puestos, para luego confeccionar la descripción de los mismos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y qué tipo de personas deben ser contratadas para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan una serie de otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

En el *Manual del director de Recursos Humanos* se dice¹ que *cualquier sistema de gestión de Recursos Humanos, con independencia de su complejidad y de su evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas*. Una de estas herramientas es la descripción de puestos; y agregaría al concepto vertido que es igualmente necesaria en compañías de diverso tamaño.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades interrelacionadas con la administración de Recursos Humanos:



1. Fuente: *Manual del director de Recursos Humanos*, Edición especial de Cinco Días, Madrid, 1998.

La descripción de puestos se realiza a partir del cumplimiento de las leyes de cada país, es decir, dentro del marco legal establecido, y sobre esa base permite la correcta realización de las siguientes tareas relacionadas con la gestión de Recursos Humanos:

- Reclutamiento y selección.
- Formación.
- Compensaciones.
- Evaluación del desempeño.
- Desarrollo de carrera y planes de carrera.

En base a la descripción de puestos la empresa se asegura, además, que todas las tareas que deben realizarse se encuentran asignadas.

Una vez finalizadas todas las descripciones de puestos y su posterior análisis es factible confeccionar un *Inventario de puestos*.

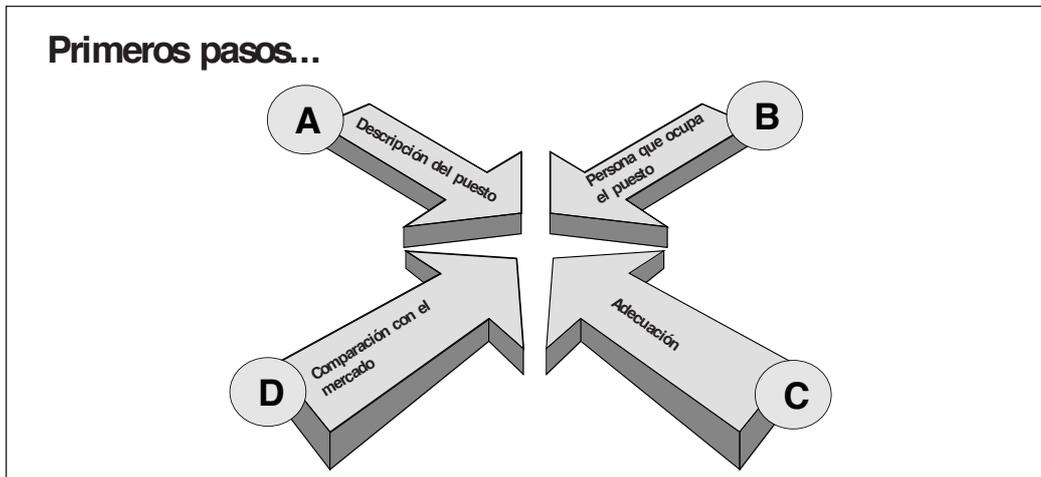
Continuando con el mencionado manual, observamos que *el cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real, y actualizado, de la estructura de la organización, de sus cometidos y actividades, de las responsabilidades de los diferentes puestos, de los niveles de exigencia requeridos con respecto a conocimientos, experiencia, habilidades, etc.*

Concepto: *el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.*

¿Qué implica “descripción de puestos”?

Paso a paso

Para una simple explicación respecto de qué implica un proceso de descripción de puestos (tanto en caso de que se realice por primera vez o que se desee revisar un sistema de puestos analizado anteriormente), lo presentamos en cuatro pasos. A continuación usted verá el mismo gráfico que mostramos en el Capítulo Cero.



Al iniciar un proceso de descripción de puestos o de revisión de los mismos se debe comenzar, como dice el título del capítulo, por el principio. En este sentido, se deberá consensuar con la máxima conducción la misión y la visión de la compañía; si ya han sido definidas, será un buen momento para revisarlas.

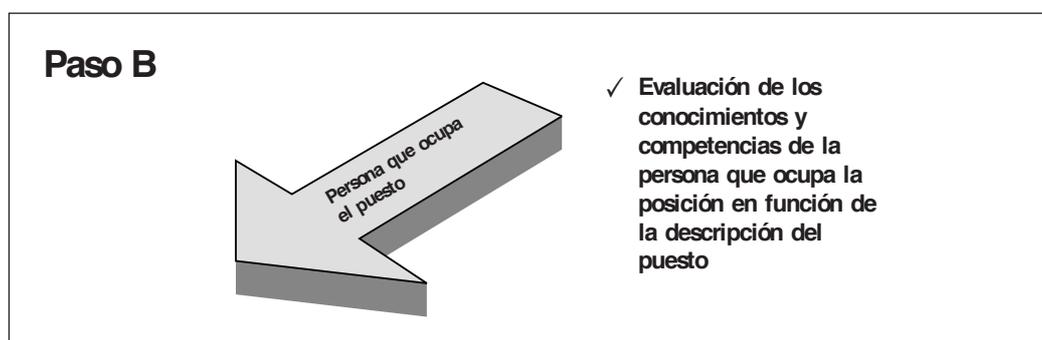
Paso A

Descripción del puesto

- ✓ Definición con la dirección de la compañía en base al perfil de empresa, su visión y misión
- ✓ Descripción del puesto: principales responsabilidades y obligaciones de la posición y las competencias adecuadas para cumplir con éxito los objetivos de la misma

Si bien lo veremos más adelante con mayor detalle, la descripción de un puesto significa primero la recolección de información para luego definir las principales responsabilidades y obligaciones de la posición. Asimismo, es necesario tener en claro y definir las competencias necesarias para cumplir con éxito los objetivos del puesto.

Para continuar con el proceso de descripción de puestos y hacerlo operativo –es decir, que tenga utilidad para la organización– se debe, necesariamente, evaluar a la persona que ocupa el puesto en el momento actual. Y para ello deberán tenerse en cuenta los conocimientos y la experiencia, y las características de personalidad o competencias necesarios para un desempeño superior al estándar.



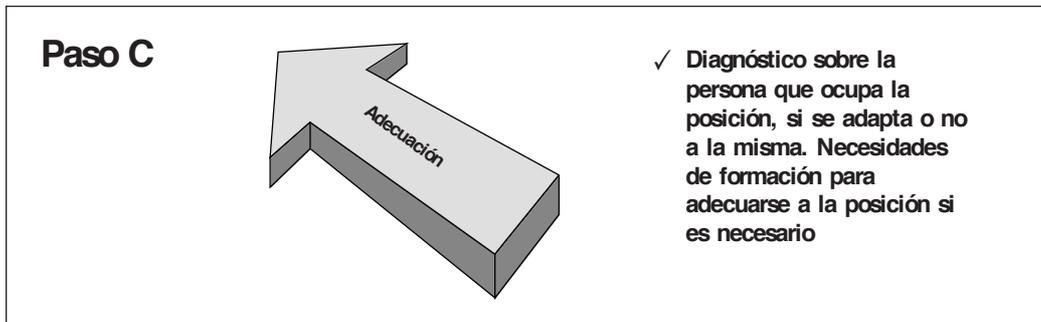
Como una consecuencia lógica de la comparación del Paso A y el Paso B se arribará a un diagnóstico sobre la persona que ocupa la posición (Paso C). Esta evaluación deber ser realizada profesionalmente y no en base a una impresión respecto de si cubre o no los requisitos del puesto. Las técnicas a aplicar para esa evaluación son variadas, desde la técnica denominada Assessment Center (ACM)², los diversos tipos de entrevistas³ existentes para la evaluación de competencias y otros productos específicos como el desarrollado por la empresa que dirijo denominado “fichas de evaluación” que permite que los mismos ocupantes del puesto puedan determinar, bajo la supervisión de sus jefes, la existencia de brechas entre lo requerido por el puesto y su propia apreciación del desempeño.⁴

Si bien no es imprescindible, una adecuada implementación del subsistema de Descripción de Puestos puede concluir con una comparación respecto del mercado. Este paso se relaciona con el Capítulo 3 de esta obra, y por ello no lo explicaremos en éste.

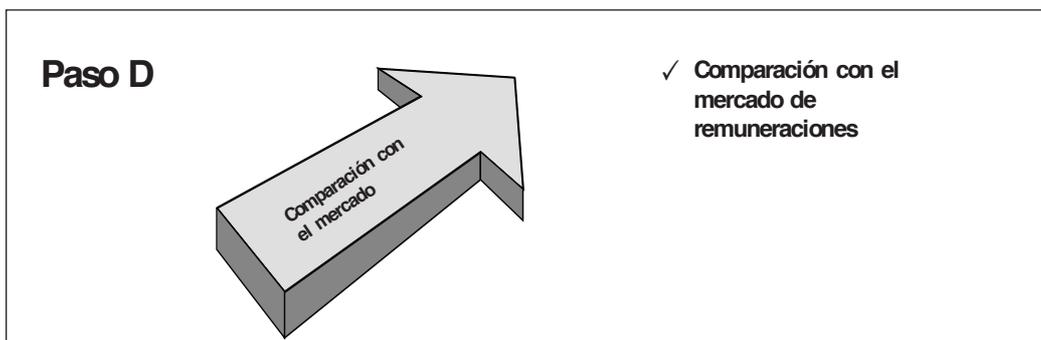
2. *Manual de Assessment*. Editado por Martha Alles S.A. Buenos Aires, 2004.

3. La autora ha desarrollado los diversos tipos de entrevista en *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005 (segunda edición).

4. Ver la revista técnica virtual www.xcompetencias.com en la sección “Productos”.



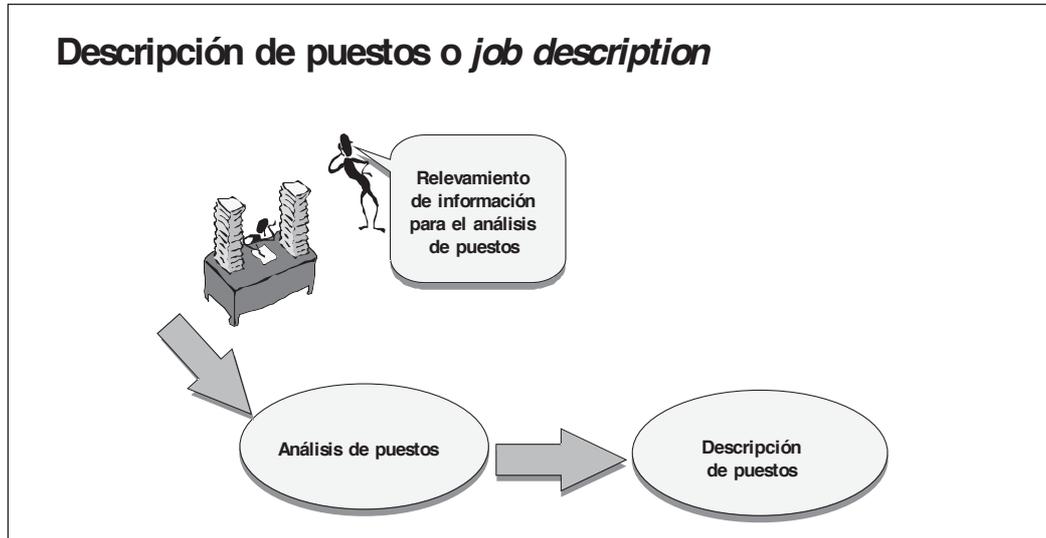
Como ya se explicó en el Capítulo Cero, habitualmente se encaran en forma conjunta los sistemas de descripción de puestos y compensaciones, en general respondiendo a las inquietudes de los conductores de la organización. Si bien conceptualmente son temas separados, la práctica los conecta la mayoría de las veces.



Esquema de la descripción de puestos⁵

Se parte de la recopilación de la información que será analizada, luego se confirman los datos y finalmente se realiza la descripción del puesto, en general utilizando un formulario estandarizado.

5. Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.



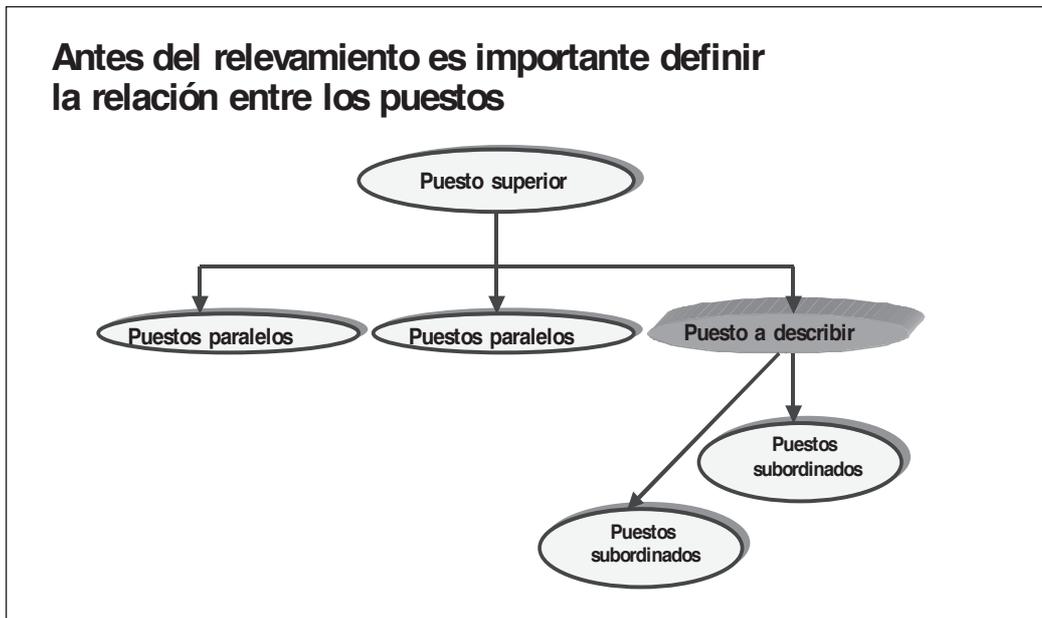
El proceso tiene tres momentos: la entrevista con el ocupante del puesto, el análisis de la información –que luego debe ser **confirmada** con la persona que ocupa el puesto y con su superior jerárquico–, y la etapa final, que es la **descripción** del puesto. O sea que podemos sintetizar el proceso en tres palabras: recolección – confirmación – descripción.

El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido de un puesto, las tareas que se realizan y los requerimientos específicos, y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos, lo cual puede hacerse en base a diversos parámetros; a saber:

- ✍ Según el **nivel** jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- ✍ Por la **formación** requerida: alta formación o muy especializada, o puestos operativos para los cuales no es necesaria.
- ✍ Por los **resultados** de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- ✍ Por los **recursos humanos** que maneja.

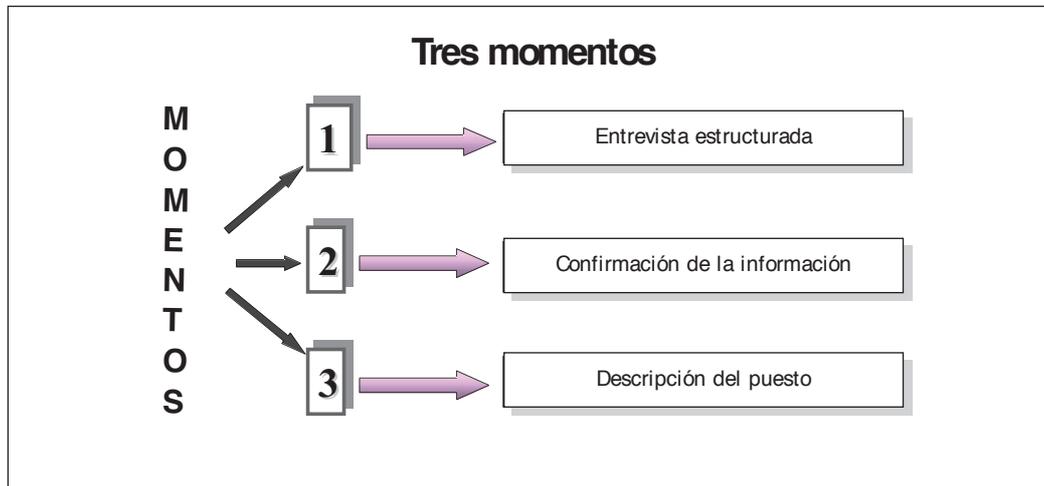
Igualmente es importante definir, antes de recolectar la información –y luego confirmarla durante el mismo–, la relación entre los puestos: **puestos paralelos** y **puestos subordinados**. En ocasiones esta relación no es muy clara, aunque se obtenga previamente un organigrama. Por ello será muy importante la confirmación de las relaciones reales entre los puestos.



Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

1. Entrevista estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios es imprescindible.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente dicha.

Las entrevistas deben ser estructuradas. En ocasiones los entrevistados tienen la tendencia a relatar problemas personales cuando el especialista en Recursos Humanos intenta obtener información sobre el puesto. Con buenos modales y “políticamente”, es necesario reencauzar la entrevista y seguir el esquema planeado.

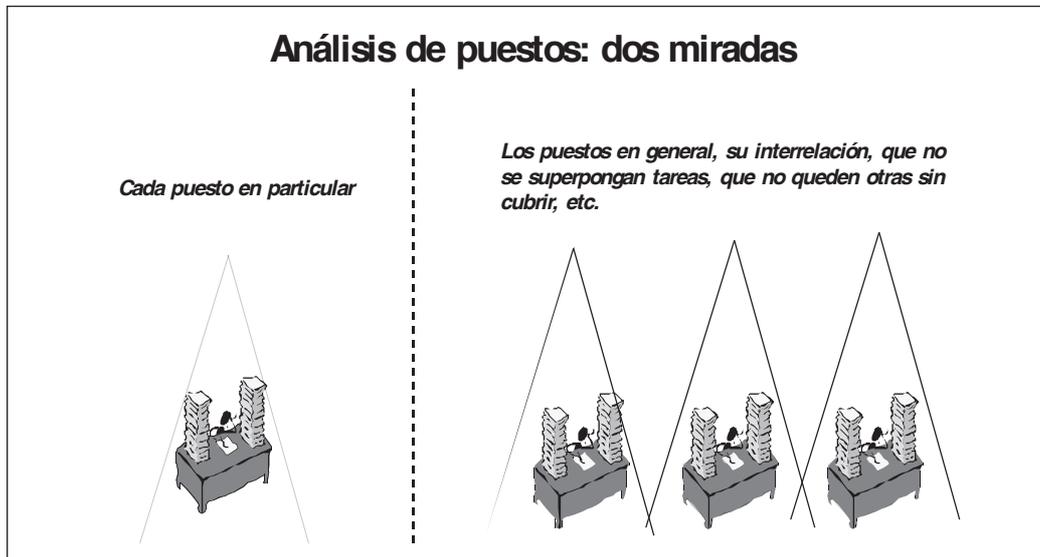


Análisis de puestos: definición

El *análisis de puestos* es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre

- ✍ el contenido de un puesto (tareas a realizar);
- ✍ sus requerimientos específicos;
- ✍ el contexto en que las tareas son realizadas;
- ✍ qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

El análisis de puestos no finaliza allí, ya que se deberá hacer una revisión global de la situación. Un especialista deberá revisar la interrelación entre los puestos. En ocasiones pueden verificarse superposiciones de tareas o la existencia de tareas no realizadas. De todos modos, el objetivo de la descripción de puestos difiere de las tareas que usualmente se realizan para determinar estructuras organizativas, aunque muchas veces se realizan ambos trabajos en forma conjunta. En este último caso la participación de especialistas en Organización y Métodos será un aporte valioso. Asimismo, las tareas tendientes a la descripción de puestos pueden realizarse en forma conjunta con las requeridas por la certificación en Normas ISO; en este caso será de suma utilidad la conformación de equipos de trabajo con especialistas en calidad. Es recomendable unir esfuerzos y producir documentos utilizables para los distintos fines –según los planes de cada organización y lo que cada una desee



encarar–, ya que se involucran muchas personas y horas de trabajo, por lo cual la mejor utilización del trabajo realizado será bienvenida por todos, especialmente por la conducción de la organización.

Las conclusiones de una adecuada descripción de puestos influyen en diversos aspectos relacionados con el personal de la compañía, partiendo de una correcta selección y posterior evaluación, y pasando por las diversas acciones que la organización desarrolla tendientes a mejorar el desempeño de las personas a través de actividades de formación y desarrollo. A partir del momento en que se conoce qué se requiere para tener éxito en el puesto de trabajo de cada integrante de la organización, es posible llevar adelante estas actividades de una manera más efectiva, con mejores resultados.

Para un correcto análisis de puestos, éste deberá realizarse con dos miradas: la del puesto y la del conjunto.

¿Cómo darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción de puestos?

Las siguientes son algunas pistas que indican la necesidad de revisar o describir –si no se ha hecho hasta ahora– los puestos de una organización.

- ✍ Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- ✍ Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- ✍ Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea.
- ✍ Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- ✍ Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- ✍ Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- ✍ Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

Hemos visto los problemas –o indicadores de posibles problemas– relativos a la mala o inexistente descripción de puestos; ahora describiremos cuáles son los beneficios que una correcta descripción puede generar.

Beneficios de contar con un programa de descripción de puestos

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- ✍ Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las **compensaciones** son más equitativas.
- ✍ Es una muy valiosa herramienta para **reclutar, seleccionar y contratar personal**.
- ✍ **Formar, entrenar y desarrollar personal** es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- ✍ Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas **evaluaciones**.
- ✍ Es vital en los **planes de sucesión**.
- ✍ Otros usos: para analizar los **flujos de información** de una compañía.

Información necesaria para el análisis de puestos

La descripción de puestos tiene varios momentos, como ya hemos visto, que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis del puesto se ha-

ce a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia al mismo. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto.

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- ✍ Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- ✍ Estándares de rendimiento.
- ✍ Máquinas u otros elementos necesarios.
- ✍ Condiciones laborales o contexto de la posición.
- ✍ Requerimientos de personalidad (competencias).

Por último, las descripciones de puestos *–job descriptions–* no hacen referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

Análisis y descripción de puestos

- ✍ Indica **tareas**, responsabilidades y deberes del puesto.
- ✍ Identifica:
 - qué se hace;
 - por qué se hace;
 - dónde se hace;
 - cómo se hace.

El análisis de puestos permite respondernos las siguientes preguntas:

- ✍ ¿Cuáles son los puestos en la organización?
- ✍ ¿De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional?
- ✍ ¿Hasta qué punto empleados con capacidades elevadas son compensados por hacer tareas de menor exigencia?
- ✍ ¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puestos?

Métodos para reunir información. Pasos a seguir

Métodos de descripción y análisis de puestos

- ✍ **Observación directa:** en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
- ✍ **Entrevista:** el analista entrevista al ocupante del puesto.
- ✍ **Cuestionario:** el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- ✍ **Mixta:** administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

¿Quién reúne la información para el análisis de puestos? Por lo general estas tareas están en manos de especialistas en Recursos Humanos con el apoyo indispensable del supervisor y el ocupante del puesto.

La entrevista

Es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso:

- ✍ Entrevistas individuales con cada empleado.
- ✍ Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
- ✍ Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente por qué se realiza la entrevista, sin confundirla con otro tipo de reuniones. Recuerde que es necesaria la colaboración de todos los involucrados.

Es igualmente importante el modo en que se formulan las preguntas: concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa por vez, etc.

Usar un formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas; usted puede tenerlo en la mano y seguir su ordenamiento. A diferencia de la selección, en la que se evalúa a las personas y ellas se sienten evaluadas, en este tipo de entrevistas usted y el que ocupa el cargo sólo deben describirlo; no hay evaluado ni evaluador.

Para Cole⁶, los dos aspectos más difíciles de describir son:

- ✍ el propósito general del puesto;
- ✍ los principales deberes del puesto.

Los entrevistados tienen una fuerte tendencia a describir todo lo que hacen sin discernir su importancia relativa. En ocasiones, tareas poco relevantes ocupan un espacio importante en el relato y se describen en pocas palabras tareas de alto impacto para la organización.

Los cuestionarios

Constituyen otro método para obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo.

Un esquema basado solamente en cuestionarios es de mucho menor costo que el basado en entrevistas. Por otra parte, si está bien administrado le brindará información más acertada.

Observar tareas

Este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo tareas de limpieza o de fábrica.

No parece ser un método adecuado para otras posiciones.

Los formularios

Principales ítems de un formulario de análisis de puestos:

- ✍ Título del puesto, división, sector o gerencia.
- ✍ Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- ✍ Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- ✍ Capacidades y requisitos educacionales.
- ✍ Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.

6. Cole, Gerald. *Personnel Management*, Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997. Páginas 122 y siguientes.

- ✍ Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- ✍ Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta herramienta, etc.
- ✍ Preparado por; aprobado por; fecha.

Cómo redactar las descripciones de puestos

Identificación del puesto

Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.

No pueden utilizarse diferentes nombres para puestos similares; si los gerentes son de igual nivel no puede llamar a unos gerentes divisionales, a otros gerentes departamentales y a otros solamente gerentes.

El código del puesto debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de IT (información y tecnología), etc.

Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato, y también la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto.

Descripción del puesto		
Título del puesto		Código
Fecha		División
Escrito por		Procesado por
Aprobado por	Grado	Puntos
Título del supervisor inmediato		Nivel de salario

Resumen del puesto

Como su nombre lo indica, debe ser breve; sólo se detallan las actividades principales, por ejemplo:

- Dirige todas las operaciones de la sucursal Salta, supervisa a su personal e informa sobre los resultados.
- Es responsable por la compra de todos los productos denominados frío negativo para todas las tiendas de su zona.

Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como “otras responsabilidades”; si éstas existen, deben detallarse.

Relaciones

Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:

- ✍ Reporta a _____
- ✍ Supervisa a _____
- ✍ Trabaja con (nombres de puestos).
- ✍ Fuera de la compañía: por ejemplo proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.

Responsabilidades y deberes

Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias carillas. Aunque se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año para el cierre del balance.

Autoridad

En esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

Criterios de desempeño

Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, qué se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes. En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo; debería tratar de encontrarse una variable indicativa. Esta y otras razones son las que aconsejan la participación de especialistas en procesos de definición y preparación de las descripciones de puestos.

Ejemplos:

Responsabilidad: cumplir con el programa de producción.

1. Producir equis toneladas de producto por día/ semana/ mes.
2. Estándar de calidad: porcentaje de rechazo.
3. Horas extras autorizadas: porcentaje del total.

Condiciones de trabajo y ambiente

Medio ambiente: en las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá este aspecto no sea relevante, pero sí puede serlo en situaciones en las que la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.

Otras condiciones: incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

Otros pasos necesarios: el análisis de puestos

En base a la información obtenida se analizarán los aspectos más importantes de cada puesto, entre ellos los siguientes.

- ✍ Identificación del puesto
- ✍ Trabajo a desempeñar
- ✍ Condiciones físicas requeridas
- ✍ Habilidades requeridas
- ✍ Conocimientos requeridos
- ✍ Requisitos especiales
- ✍ Responsabilidad sobre _____

Descripción del puesto

TÍTULO DEL PUESTO: Asistente administrativo

Departamento: Marketing

Resumen del puesto

Tareas y responsabilidades

- ✍ Tomar y transcribir notas
- ✍ Organizar reuniones
- ✍ Recibir personas y hacer llamadas telefónicas
- ✍ Preparar informes

Requisitos educacionales: _____

Relaciones internas: _____

Calidades necesarias: *habilidad verbal, habilidad para realizar cálculos simples*

Competencias: *habilidad para realizar varias tareas, a menudo cambiando de asignaciones sin previo aviso*

Preparado por: _____ Fecha: _____

Citando otra vez a Cole², para el análisis de puestos puede ayudar tener en cuenta respuestas a preguntas tales como:

¿Cuáles son las principales razones de la existencia del puesto?

¿Qué resultados se esperan de él?

¿Cuáles son las tareas clave?

¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto? (en el manejo de recursos financieros, para incorporar o desvincular personal, etc.)

¿Qué niveles de presupuesto maneja?

¿Qué cantidad de personal le reporta?

¿Qué competencias personales y técnicas son necesarias para desempeñar con éxito la función descrita para el puesto?

7. Cole. Obra citada.

La utilización de entrevistas y cuestionarios

Ya hemos explicado ambas técnicas. En ocasiones se pueden utilizar en forma combinada.

Entrevista

Entrevistador: _____ Fecha: _____

Entrevistado: _____

TÍTULO DEL PUESTO: _____

Departamento: _____ Supervisor: _____

Describir las tareas más importantes: _____

Describir las tareas secundarias: _____

Describir las máquinas y otros elementos utilizados: _____

Describir educación mínima necesaria: _____

Describir experiencia mínima necesaria: _____

Principales responsabilidades: _____

Describir contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto:

Etc.

Cuestionario	
Nombre y apellido del empleado: _____	Fecha: _____
TÍTULO DEL PUESTO: -----	
Departamento: -----	Supervisor: -----
Tarea: cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado -----	
Tarea: cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado (repetido tantas veces como el número de tareas que realice).	
¿Qué máquinas utiliza? (Nombre de la máquina o equipo y tiempo de utilización).	
Describa contactos personales que debe establecer para desempeñar las tareas.	
Firma del empleado: _____	
Aprobado y revisado por: _____ (supervisor inmediato).	
Etc.	

Los cuestionarios sólo se utilizan en niveles de base de la organización. No obstante, pueden ser de utilidad cuando la organización tiene funcionarios localizados en zonas alejadas, por ejemplo el caso de un agente residente en el exterior. En ese caso, se le puede enviar un cuestionario que luego se complementa con algunas preguntas telefónicas.

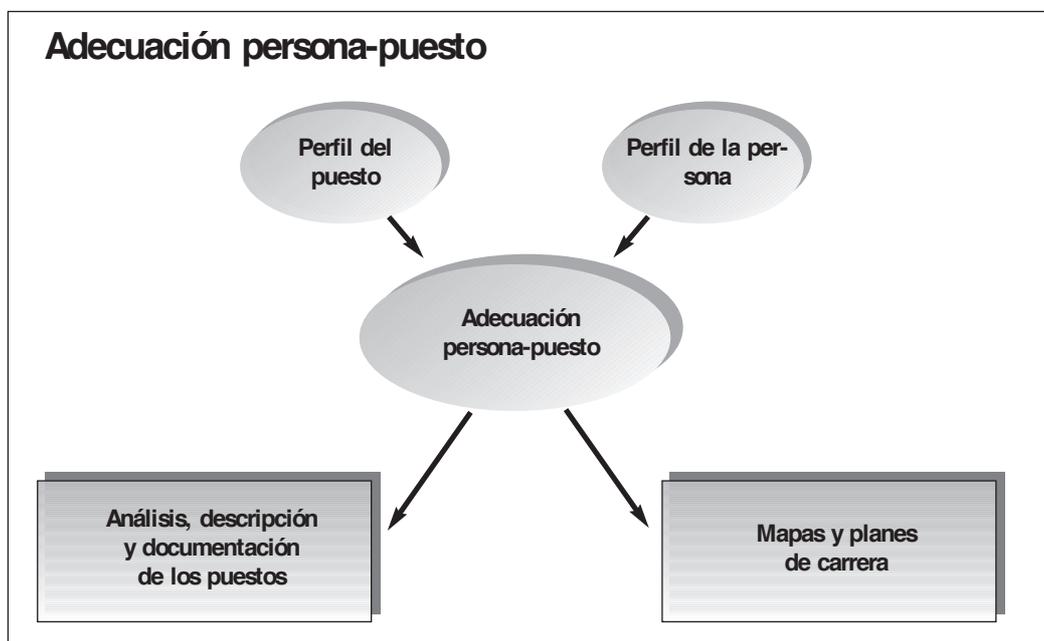
Adecuación persona-puesto

Como paso final de la descripción debe analizarse la adecuación de la persona al puesto. En el gráfico siguiente se muestra el esquema global respecto de este tema.

1. Se compara la descripción del puesto con las características de la persona que lo ocupa.

2. Se analiza la coherencia general de las descripciones de puestos del sector y de la organización en su conjunto.
3. Las descripciones de puestos se relacionan con los mapas de carrera y con los planes de carrera individuales.

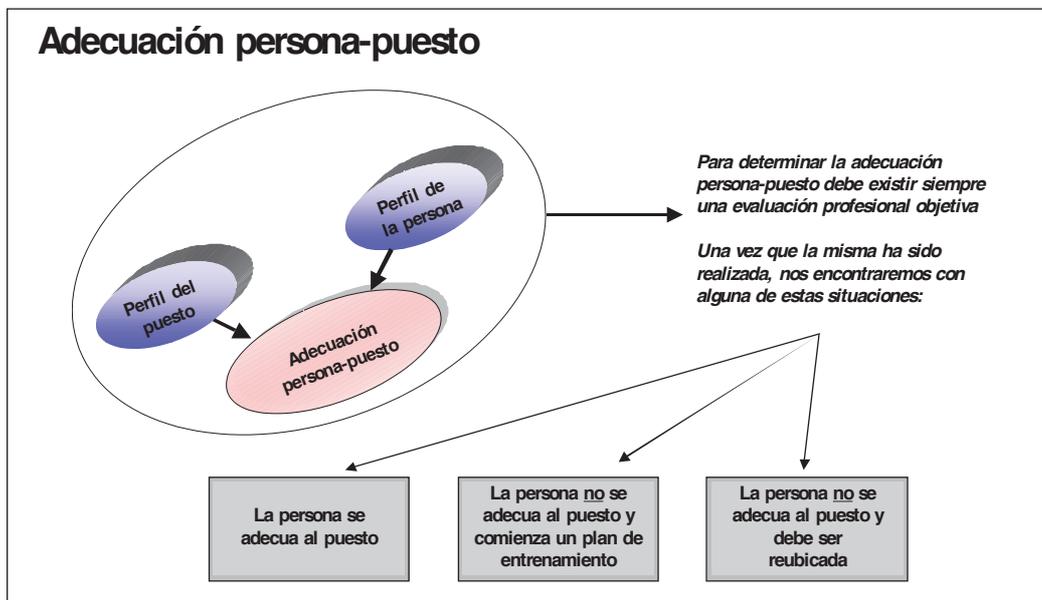
Antes de ver la secuencia completa del proceso nos detendremos en la primera parte de éste.



Hasta aquí –y en forma casi deliberada– no nos hemos referido a la persona que ocupa el puesto. En base al **perfil del puesto** y al **perfil de la persona** se podrá analizar la **adecuación de la persona al puesto**. Este es el punto más difícil y conflictivo del proceso que estamos analizando. Muchos empresarios preguntan: *¿Qué hacer si después de la descripción del puesto resulta que la persona que lo ocupa no es la adecuada?* En ocasiones agregan a continuación: *No olvide que su actual ocupante tiene muchos años con nosotros y siempre ha sido un buen empleado.*

La respuesta a esta cuestión también es difícil. Si la persona no cubre los aspectos fundamentales para un buen desempeño en su puesto deberá ser reubicada en otra posición para la cual sus características sean adecuadas. Las personas deben cumplimentar dos clases de requisitos para ocupar adecua-

damente un puesto de trabajo: contar con los conocimientos y experiencia necesarios, por un lado, y con las características de personalidad requeridas, que en nuestra metodología de trabajo hemos denominado *competencias*⁸. Ambos aspectos de la persona son relevantes a la hora de desempeñar una función; si sus conocimientos y competencias no coinciden con los requeridos por el puesto que ocupa, difícilmente podrá desarrollar sus tareas con éxito. Y frente a esto, no tomar las decisiones necesarias no es bueno para la organización ni para el empleado.



Como se dijo anteriormente, la adecuación persona-puesto no es una opinión, sino una definición que debe surgir de una evaluación. Por lo tanto, no corresponden las clásicas apreciaciones como “*a mí me parece que...*”, sino que debe realizarse una evaluación profesional acerca de si la persona que ocupa el puesto cumple con los requisitos para tener éxito en esa función.

Los aspectos que más frecuentemente no cubren las personas son los *blandos* o *soft*, es decir, las competencias. Las tradicionales evaluaciones de desempeño (nos ocuparemos de ese tema en el Capítulo 4) evalúan, por lo general,

8. Se incluye una breve reseña sobre gestión por competencias en el Epílogo.

los conocimientos y algunas de las características personales necesarias para el puesto. Por lo tanto, lo más frecuente es encontrar personas que tienen los conocimientos adecuados para cubrir el puesto, pero no cubren otros aspectos requeridos para tener éxito en esa posición.

Descripciones de puestos: ¿conviene que las realice una consultora externa o la propia empresa?

No hay una única respuesta a esta pregunta. En algunas organizaciones se cuenta con personal idóneo para realizar la tarea, y en otras no. Según nuestra experiencia, y como una forma de que los procesos sean más accesibles para las empresas, es recomendable implementar programas mixtos. Parte de la información la recoge la empresa, y parte una consultora o, al menos, esta última realiza una supervisión conceptual sobre lo realizado.

¿Qué hacer una vez que se finalizaron las descripciones de puestos?

Una vez que se finalizó con la recolección de información y las descripciones de puestos respectivas, se debe hacer un análisis integral para detectar si no hay tareas repetidas o superpuestas, si no quedan otras sin cubrir, si las dependencias son lógicas, si las cargas de tarea son razonables... En síntesis, se analiza la coherencia de la información obtenida.

Para asegurar esta coherencia es aconsejable que el análisis global sea realizado por dos personas: el experto de Recursos Humanos y alguna persona de rango gerencial en la organización. De ese modo se contará con una mirada técnica y otra operativa de línea. Una sola mirada puede ser insuficiente.

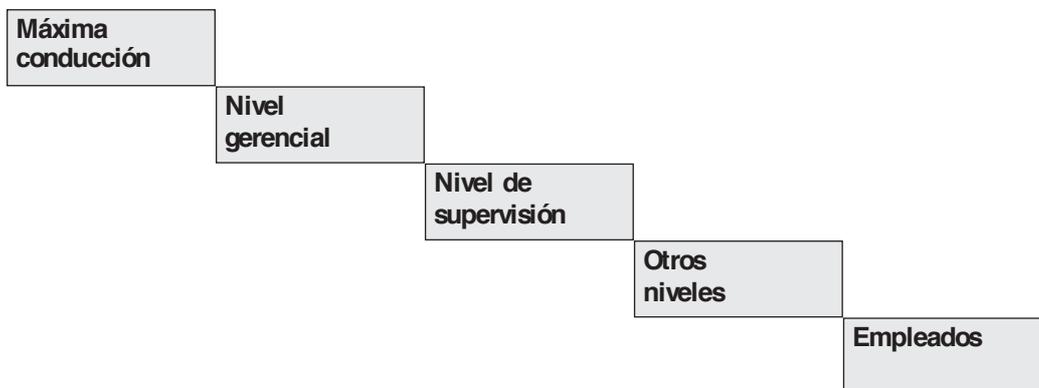
Por último, cabe observar que la tarea realizada en su conjunto debe ser aprobada por una persona debidamente autorizada. Se recomienda que la última aprobación sea del gerente general o número uno de la organización.

A continuación de esta revisión se debe realizar una comparación entre los puestos para establecer escalas de jerarquía. Esta jerarquización será luego el *input* para el subsistema de Compensaciones.

El método a seguir para la comparación de puestos puede basarse en un sistema de puntos. Se asignan puntos a las distintas tareas y luego se suman los puntos de cada puesto. Esta metodología es de utilidad cuando se deben comparar puestos operativos.

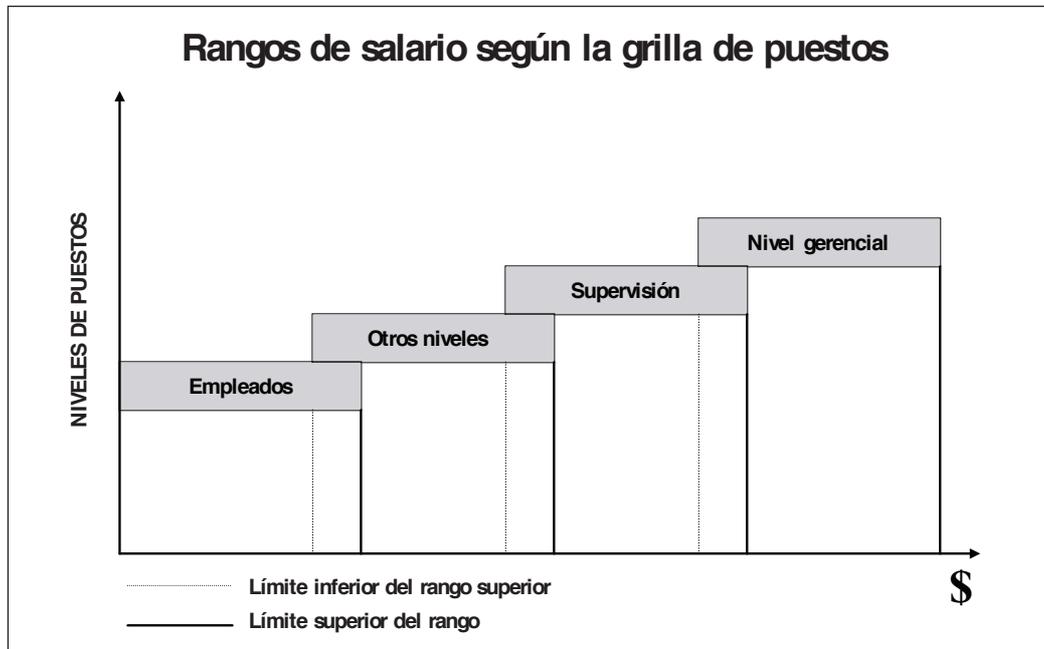
El sistema de puntuación puede utilizarse también para otros ámbitos, pero en ese caso se deberá consensuar primero el valor asignado a cada categoría. Si eso no se hace previamente, luego surgirán problemas.

Para empresas pequeñas, con un número de puestos menor a cien (la cifra de empleados puede ser mayor, si varias personas ocupan la misma posición; por ejemplo, vendedores, secretarias, etc.), se sugieren métodos menos sofisticados, a partir de los cuales el especialista en Recursos Humanos propone la ubicación de los puestos en segmentos determinados, y luego esta clasificación es revisada por los responsables de cada área. En el gráfico siguiente se muestra un posible esquema basado en este método.



Una vez que se ubican los distintos puestos en la grilla se podrán fijar rangos de retribución.

A modo de referencia, los rangos de retribución podrían fijarse según se muestra en el cuadro de la página siguiente, donde expresamente hemos dejado fuera a la máxima conducción.



El gráfico muestra que pueden producirse superposiciones en las escalas salariales. Una persona que ocupa una posición dentro de la categoría denominada “otros niveles”, si está en la parte superior de su categoría puede tener una retribución mayor que una persona que ocupe una posición de “supervisión” y que se halla ubicada en la parte inferior de su categoría.

Continuaremos desarrollando este tema en el Capítulo 3 (Paso 3).

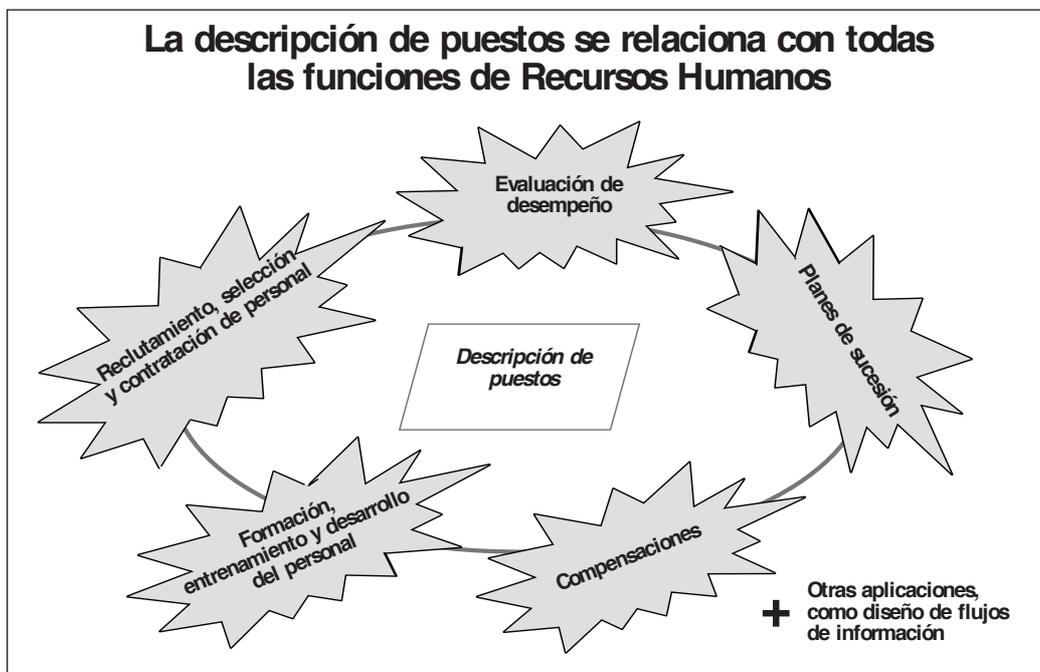
Relación de la descripción de puestos con otras funciones de Recursos Humanos

Al inicio del capítulo hicimos una referencia sobre la vinculación de la descripción de puestos con otras funciones de Recursos Humanos. Para una mejor comprensión del tema, lo representamos gráficamente con una pirámide, en cuya base ubicamos la descripción y el inventario de puestos. En realidad –ya lo hemos dicho también–, todas las funciones se interrelacionan entre sí, pero éstas son **la base** de los otros pasos o subsistemas de Recursos Humanos.

Los mapas y planes de carrera se confeccionan –y analizan– a partir de la descripción de puestos.

Las descripciones de puestos se utilizan también en otros procedimientos, además de los correspondientes a Recursos Humanos. Por ejemplo, en el diseño de flujos de información.

Muy importante: cuando una empresa decide iniciar la implementación de los distintos subsistemas de Recursos Humanos, debe comenzar por describir los puestos.



Algunos consejos para elaborar descripciones de puestos

- ✍ Sea concreto, preciso; defina las responsabilidades con claridad y de forma tal que cada una se pueda leer separada del resto (es decir, no deben relacionarse entre sí).
- ✍ Indique el alcance del trabajo involucrado, por ejemplo: *Confecciona el presupuesto de gastos de su departamento.*

- ✍ Sea específico, utilice correctamente el idioma, use palabras directas y sencillas, ya que deben comprenderse claramente:
 1. el tipo de trabajo,
 2. el grado de complejidad,
 3. el grado de capacidad requerida,
 4. la medida en que las respuestas o problemas están estandarizados,
 5. el grado y tipo de responsabilidad,
 6. etc.
- ✍ Sea breve.
- ✍ Asegúrese respecto de la claridad de la descripción; pregúntese: ¿un nuevo empleado o un nuevo supervisor comprenderán en qué consiste el puesto si leen esta descripción?

Revisiones

El éxito de los programas de análisis de puestos se basa, entre otras cosas, en las revisiones periódicas. No es necesario que éstas tengan una fecha rígida de ejecución (por ejemplo, una vez al año). Dependerán de la compañía, del negocio o de la función.

Los autores que tratan el tema concuerdan en que las descripciones de puestos deben ser revisadas, ya que las organizaciones son *entes vivos* que cambian y se modifican por causas del mercado, la tecnología, los negocios, la globalización.

La importancia de las descripciones de puestos en un proceso de búsqueda

En el Capítulo 2 hemos puesto un especial énfasis sobre la recolección de información para la determinación del perfil requerido para cada puesto, e insistimos siempre en este punto, ya que una correcta definición de aquello que se desea encontrar será el primer paso para alcanzar el éxito en un proceso de incorporación de nuevos empleados. Del mismo modo, y respecto también de los procesos de búsqueda de recursos humanos, una adecuada definición del puesto, con su correspondiente descripción, no sólo facilitará la búsqueda del nuevo colaborador, sino que será a su vez un documento imprescindible cuan-

do se quiera hacer un *job posting* (autopostulación), una promoción interna, una búsqueda en el mercado, una evaluación de desempeño del ocupante de la posición, y realizar cualquier otra función del área.

Las descripciones de puestos, que pueden ser vistas como innecesarias por unos o como burocráticas por otros, son la base de un buen sistema de gestión de Recursos Humanos.

Si usted está interesado en ver formularios para el relevamiento de información, análisis y descripción de puestos, le sugerimos remitirse a la obra titulada *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*⁹, y para ver ejercicios sobre esta temática a *Dirección estratégica de recursos humanos. Casos*¹⁰.

¿Qué puedo hacer para mejorar en materia de descripción de puestos?

El primer aspecto es conocer en qué consiste. Muchas personas escucharon hablar de este tema pero no saben bien de qué se trata, y las confusiones son frecuentes... Luego, deberá saber para qué sirve.

Otro elemento que usted debe tener en cuenta es que si está interesado en desarrollar procesos de certificación de calidad (por ejemplo, Normas ISO), los mismos requieren descripciones de puestos, y en la certificación para el año 2002 ya se incluyen como otro requisito las competencias necesarias para desempeñarse en cada puesto.

De todos modos, más allá de que las descripciones de puestos figuren como requisitos para temas de calidad, sería muy importante comprender su verdadera utilidad.

Es preciso recordar que las descripciones de puestos deben tener un grado de detalle tal que le permita a usted evaluar a la persona que ocupa la posición, pero sin excederse en la minuciosidad de las observaciones. Asimismo, no deben incluirse elementos que se desactualicen muy rápidamente (por ejemplo, al identificar un software determinado: usted puede requerir para

9. Alles, Martha Alicia. Obra citada.

10. Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de recursos humanos. Casos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

una secretaria que maneje herramientas Windows, pero no es necesario que precise qué versión). De este modo evitará revisar todas las descripciones de puestos por un detalle.

Las descripciones de puestos pueden realizarse aun en empresas de menos de cinco personas. Existe una idea errónea y muy difundida acerca de que estas prácticas sólo se relacionan con grandes organizaciones.

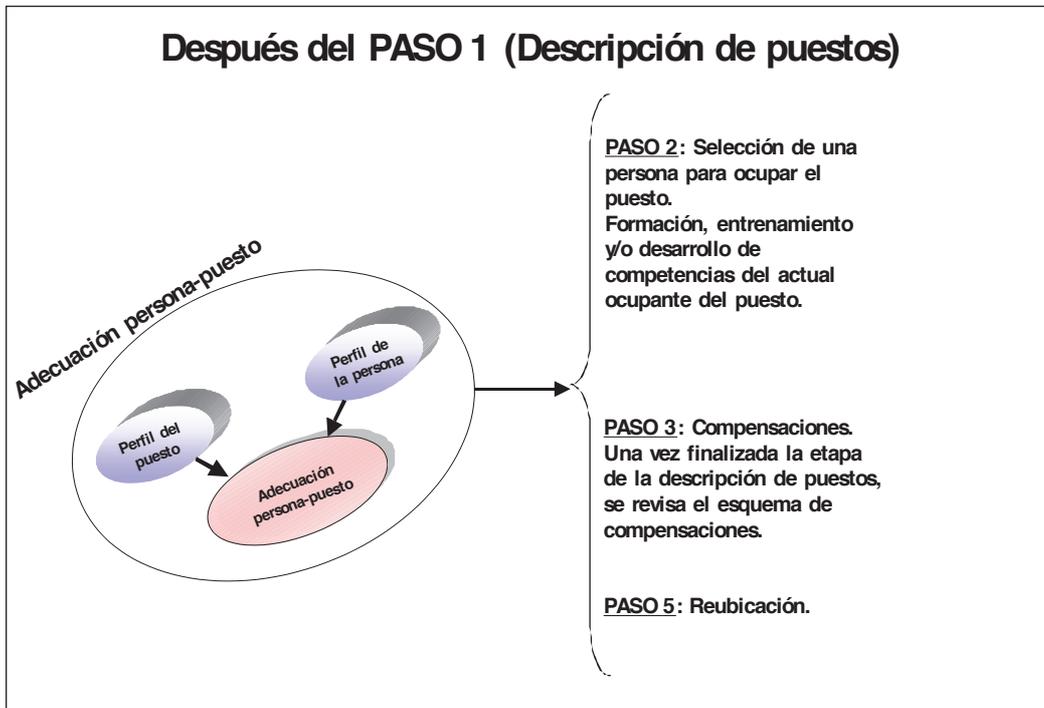
En otro error generalizado incurren aquellas empresas multinacionales que reciben las descripciones de puestos desde sus casas matrices, y no se realiza sobre las mismas ningún tipo de análisis o revisión, no para contradecir u oponerse a las casas matrices, sino simplemente para detectar posibles detalles de aplicación en cada uno de los países.

Ya se hicieron las descripciones de puestos... ¿Cómo continuar?

Como ya hemos visto, una vez que se han realizado las descripciones de puestos se debe comparar el resultado obtenido con las personas que los ocupan en el momento actual. Lo usual será encontrarse ante alguna de estas tres situaciones:

1. Que la persona que ocupa la posición sea la adecuada.
2. Que la persona que ocupa la posición no sea la adecuada, por exceso o por defecto.
3. Que la persona sea la adecuada pero requiera formación para mejorar o adquirir ciertos conocimientos y/ o apoyo o guía para el desarrollo de sus competencias.

Frente a cualquiera de estas tres situaciones usted deberá seguir el Paso 2 (Capítulo 2). Con una única excepción: que el nivel de la persona exceda los requerimientos del puesto que ocupa. En ese caso se deberá analizar una reubicación, lo cual corresponde al Paso 5 (Capítulo 5).



Una vez finalizada la etapa de la descripción de puestos, tal cual la hemos explicado en este capítulo, se aconseja realizar una revisión integral de las compensaciones (Paso 3, Capítulo 3).