

**TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN  
DE PUESTOS EN LA GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS**

**Santiago PEREDA MARÍN**

**Francisca BERROCAL BERROCAL**

## a) LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

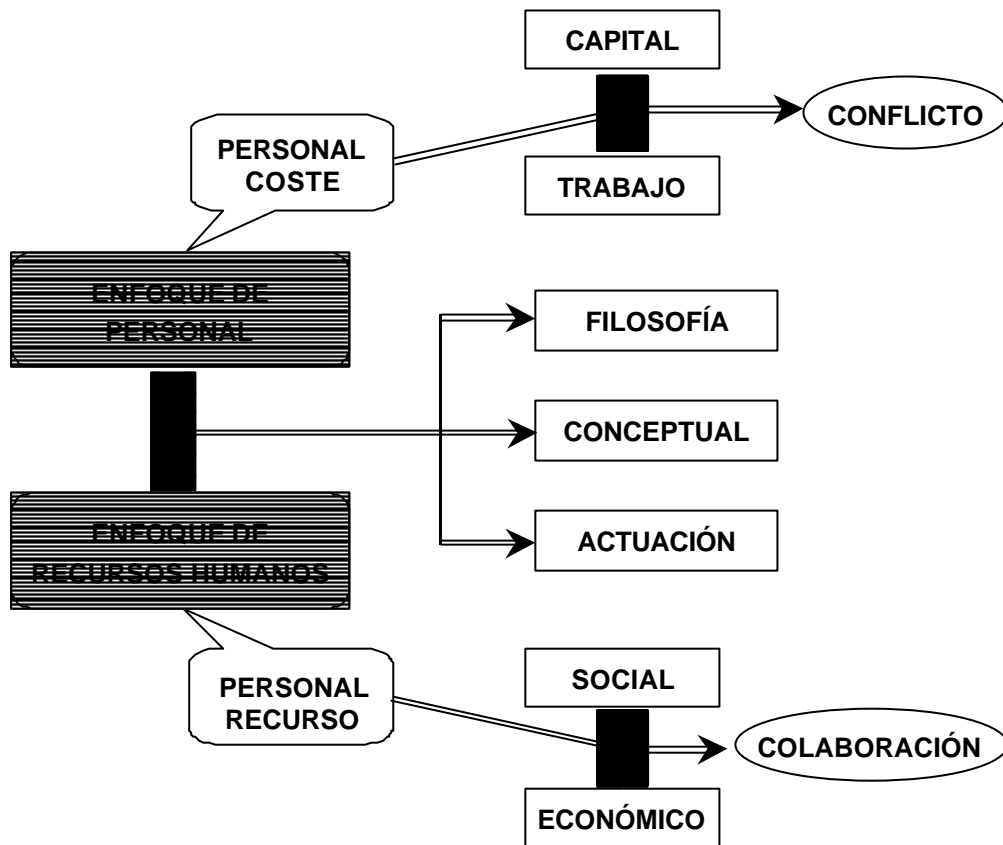
Podemos considerar que es en la segunda mitad de los años ochenta, cuando se empiezan a cambiar los títulos de las obras que, hasta ese momento, se habían denominado *dirección de personal* al nuevo término de *dirección de recursos Humanos* y, como consecuencia, también se modifican las “etiquetas” en las organizaciones, comenzándose a hablar de directores de recursos humanos, en lugar de directores de personal o jefes de personal.

Es en los años noventa cuando se produce el gran “boom” y, a partir de ese momento, cada vez es más difícil encontrar empresas en las que exista una dirección denominada *de personal*. Ahora bien, la pregunta que podemos plantearnos es: “¿En qué ha cambiado la situación en las empresas cuando la dirección de personal ha dejado paso a la de recursos humanos?”. Tristemente, la respuesta a esta pregunta, en muchas ocasiones, es: “En nada o casi nada”.

Y, sin embargo, el hecho de adoptar un *enfoque de recursos humanos*, conllevaría un cambio de *filosofía*, un cambio *conceptual* y un cambio de *actuación*, con respecto al que denominamos *enfoque de personal*. Por tanto, el cambio implica muchas más cosas que un simple cambio de nombre, ya que, en general, se puede hablar de dos enfoques contrapuestos (Figura 1.1):

- a) En el planteamiento de personal, que se ha denominado, habitualmente, *tradicional* y que está en completa vigencia hasta la década 1980, se considera que los dos "bandos" denominados, por lo general, *capital* y *trabajo* son incompatibles y el personal es un *coste y, como tal, es preciso reducirlo todo lo que sea posible*. Las consecuencias de este planteamiento son unas relaciones de "enfrentamiento", de *conflicto*, que se suelen reflejar en la gran cantidad de energía organizacional desperdiciada en todo tipo de discusiones, negociaciones y enfrentamientos, a causa de la desconfianza mutua entre los dos bloques.

La pregunta que nos podemos plantear es: “Una organización donde se defienden estas posturas, ¿puede ser competitiva?”.



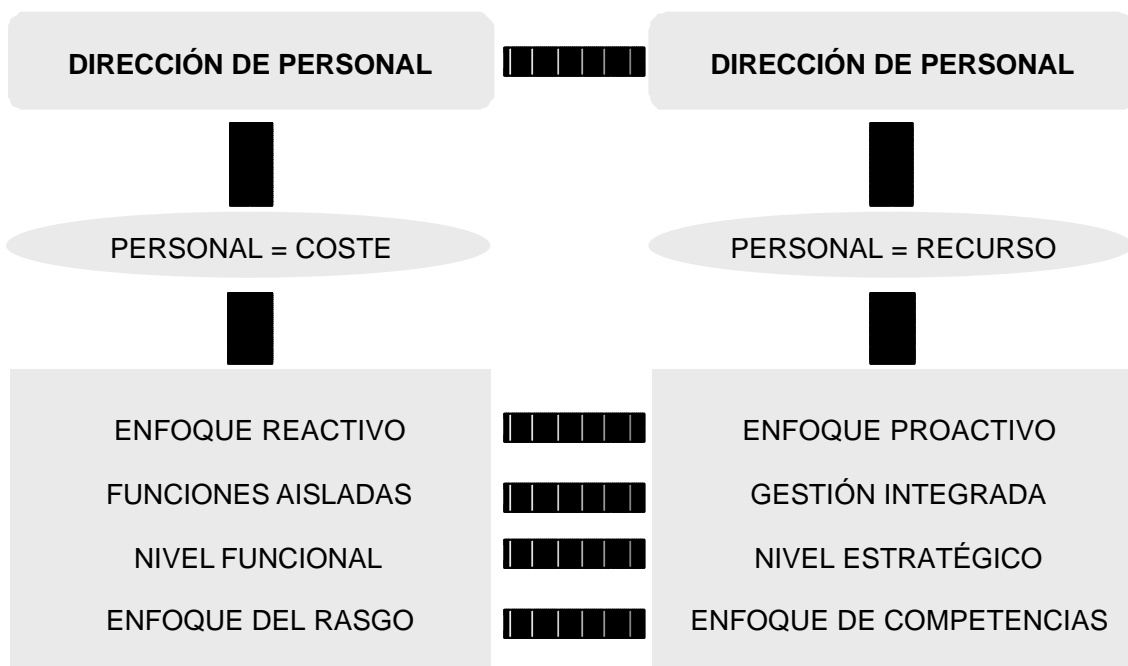
**Figura nº 1.1.** Dirección de personal versus dirección de recursos humanos

- b) En el planteamiento de recursos humanos, se defiende una verdadera *sinergia entre lo social y lo económico*, dado que las personas son consideradas como *el principal recurso competitivo de la empresa que, por tanto, es preciso optimizar*. En este caso, las relaciones dejan de ser de "enfrentamiento", para pasar a ser de "colaboración". La organización no está dividida y "es del capital"; por el contrario, la empresa está formada por un personal integrado. Es claro que *sólo podrán ser competitivas las organizaciones que adopten esta postura*.

En este capítulo, vamos a desarrollar las diferencias entre el enfoque propio de la dirección de personal y el de la dirección de recursos humanos.

### a. DIRECCIÓN DE PERSONAL VERSUS DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los tres cambios que hemos explicado antes: filosófico, conceptual y de actuación, se concretan en una serie de diferencias entre la dirección de personal y la de recursos humanos, en los siguientes aspectos (Figura 1.2):



**Figura nº 1.2.** *Diferencias entre la dirección de personal y la dirección de recursos humanos*

1. De enfoque reactivo a enfoque proactivo.
2. De funciones aisladas a gestión integrada.

3. De nivel funcional a nivel estratégico.
4. De enfoque del rasgo a enfoque de competencias.

La diferencia básica, y de la que se derivan las restantes, es que en el enfoque de recursos humanos, las personas dejan de ser consideradas *un coste*, para convertirse, en las organizaciones que llevan a cabo una gestión eficaz, en el principal *recurso competitivo* de las mismas, por lo que es preciso darles la oportunidad y libertad necesarias para poder aportar todo su potencial al desarrollo de la empresa.

Esto es fácilmente explicable a través de un ejemplo. Así, todas las empresas tienen, en principio, la misma oportunidad de acceder a los recursos financieros, tecnológicos, de equipo, etc.; asimismo, todas las empresas tienen ante sí el mismo mercado potencial. Ahora bien, las decisiones referidas a la adquisición y uso de los recursos, la introducción en un nuevo mercado, etc., son tomadas por los directivos (parte de los recursos humanos de la empresa); asimismo, la calidad del producto final, la atención a los clientes, etc., son aspectos que, por su parte, dependen de los trabajadores de la línea de producción, del equipo comercial, de los operarios del servicio de posventa, etc.; en suma, *de los recursos humanos de la organización*.

Si, siguiendo con el ejemplo, descendemos a un terreno mucho más concreto, podemos recordar un caso relativamente reciente en nuestro país. Cuando comenzó la bajada de los tipos de interés en los préstamos hipotecarios, por parte de los bancos españoles, bastaba con seguir la publicidad de televisión para comprobar que el producto que ofrecía una entidad era rápidamente igualado o superado por el producto de otra/s. La realidad es que se llegó a una situación en la que las diferencias entre las ofertas de distintos bancos apenas eran significativas. ¿Con cuál de ellos trabajar?.

La respuesta a esta pregunta venía dada, en la mayoría de las ocasiones, por otras variables de las que, seguramente, la más importante era la atención al cliente. Ahora bien, es claro que la atención al cliente depende de factores tales como el sistema informático del banco; sin embargo, los distintos sistemas tienen pocas diferencias entre sí. Por ello, lo que marcaba la distinción entre la atención al cliente en uno u otro banco, era la calidad y cualificación de las personas que debían atender a los actuales o futuros clientes. La consecuencia fue un aumento de la preocupación, en todas las entidades bancarias, por la formación de su personal en el área clave: orientación al cliente.

El mismo ejemplo de la banca, se podría poner en otros muchos sectores; por ejemplo, en el sector comercial se considera que el esfuerzo que hay que hacer para conseguir un nuevo cliente es similar al que conlleva mantener diez antiguos (y los clientes se mantienen por los productos y por los servicios; pero, sobre todo, por las personas).

En palabras de Fitz-Enz (1992), los empleados de recursos humanos deberían ser parte del principal caudal de toma de decisiones de la organización. No hay ninguna razón para que la función que aconseja a la dirección sobre la aplicación de los servicios humanos críticos no tenga que ser un miembro de la dirección respetado e igual que los demás. En este caso, el equipo de recursos humanos formará parte del Equipo de Valor\*. Por el contrario, si se forma parte del Equipo de Gasto\*, las tareas serán de naturaleza fundamentalmente táctica, prestando los servicios que necesitan las restantes áreas de la organización.

Obviamente, en el enfoque de personal se trabajaría dentro del equipo de gasto, por lo que los departamentos de personal asesor siempre han sido tratados, tal y como ya hemos explicado, como gastos que se han de controlar todo lo posible; mientras que en el de recursos humanos se formaría parte del equipo de valor, puesto que se considera que sus actuaciones generarán valor añadido a la organización, al esforzarse por alcanzar un equilibrio entre las necesidades humanas y las de la empresa, diseñando políticas y programas que mejoren la

seguridad y el desarrollo de los empleados, mientras que, al mismo tiempo, contribuyen que la organización alcance sus objetivos.

? **De enfoque reactivo a enfoque proactivo.** El cambio, la evolución, desde el enfoque propio de la dirección de personal al de la de recursos humanos, ha tenido una implicación clara en cuanto al momento en que se llevan a cabo las acciones. Así, desde el punto de vista de la dirección de personal, las acciones son, por lo general, de tipo *reactivo*; esto es, se tratan de solucionar los problemas que ya se han planteado.

Por el contrario, el planteamiento que preside las acciones dentro de lo que es la dirección de recursos humanos, es el *proactivo*; esto es, intentar anticiparse a los problemas y dificultades que se prevé pueden surgir en un futuro y planificar las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos. Obviamente, este planteamiento no elimina las acciones de tipo reactivo, ya que por muy exacta y precisa que haya sido la planificación, siempre surgirán problemas imprevistos que será preciso solucionar de la forma más eficaz y eficiente posible.

De nuevo, un ejemplo puede servir para clarificar lo que acabamos de exponer.

En este caso, el ejemplo se refiere a una empresa del sector de las telecomunicaciones. En dicha empresa, un puesto importante era el de soldador; sin embargo, con la introducción de nuevas tecnologías, el mismo había perdido relevancia, por lo que "sobraban" muchos soldadores.

Ahora bien, al mismo tiempo habían surgido otra serie de empleos, de similar categoría, que era difícil cubrir, porque no existían en el mercado de trabajo operarios cualificados para ellos. La empresa estaba en el dilema de, por un lado, tener que despedir a los "sol-

dadores sobrantes"; mientras, por otra parte, no se encontraban candidatos válidos para los nuevos puestos.

Esta situación sólo se puede llegar a producir cuando se aplica un enfoque reactivo, por lo que *el problema se aborda cuando ya está presente* y, en muchas ocasiones, acaba "explotando entre las manos".

Desde un punto de vista proactivo, *se habría trabajado desde mucho antes*. Así, dado que la introducción de las nuevas tecnologías no es algo que se decida "de un día para otro", los responsables de la selección de personal, habrían comenzado a seleccionar, desde mucho antes, soldados que, independientemente de que dispusiesen o no de los conocimientos y competencias que iban a exigir los nuevos puestos, sí tuviesen el potencial adecuado para poder desarrollar las competencias exigidas por ellos. Paralelamente, en los plazos adecuados, se habrían desarrollado programas de formación para las personas así seleccionadas, con lo que la transición de un sistema de producción a otro se habría llevado a cabo sin traumas (o con muchos menos).

Este ejemplo, en el que sólo se presenta una de las posibles soluciones al problema, ayuda a clarificar las ventajas que, a medio y largo plazo sobre todo, tiene el enfoque de recursos humanos sobre el clásico de personal. Asimismo, el ejemplo nos sirve para clarificar lo que hemos comentado antes sobre los equipos de gasto y de valor.

El equipo de gasto se limita a aplicar las técnicas necesarias (de reducción de plantilla, de selección o de formación) y soluciona el problema de la forma más eficaz y eficiente posible. Por el contrario, el equipo de valor habría trabajado diseñando, conjuntamente con producción, un programa, que, posteriormente, habría exigido, por supuesto, también la aplicación de determinadas técnicas.



? **De funciones aisladas a gestión integrada.** En segundo lugar, se podría hablar de una diferencia global en el planteamiento de las direcciones de personal y recursos humanos.

Así, cuando se trabaja desde el primero de dichos enfoques, es habitual hablar de las *funciones de personal*, citando, principalmente, dentro de las mismas, las de *selección, formación, administración, relaciones laborales y retribución*. Estas funciones, suelen corresponderse con departamentos independientes y que, históricamente, han ido surgiendo aisladamente a medida que la evolución lógica de la empresa, hacía aparecer problemas que los demandaban. Por ejemplo, cuando una empresa crecía de tamaño y era preciso un departamento que controlase las nóminas, altas y bajas de personal, las ausencias, etc., se creaba el de administración de personal; lo mismo ocurría con los de relaciones laborales, ante el aumento de la legislación laboral y la importancia de los sindicatos, etc.

De nuevo nos encontramos con que la función principal de la dirección de personal es aplicar las técnicas más adecuadas para solucionar los problemas que se les plantean a las restantes áreas de la empresa, pero sin tener una visión de conjunto de toda la gestión del área.

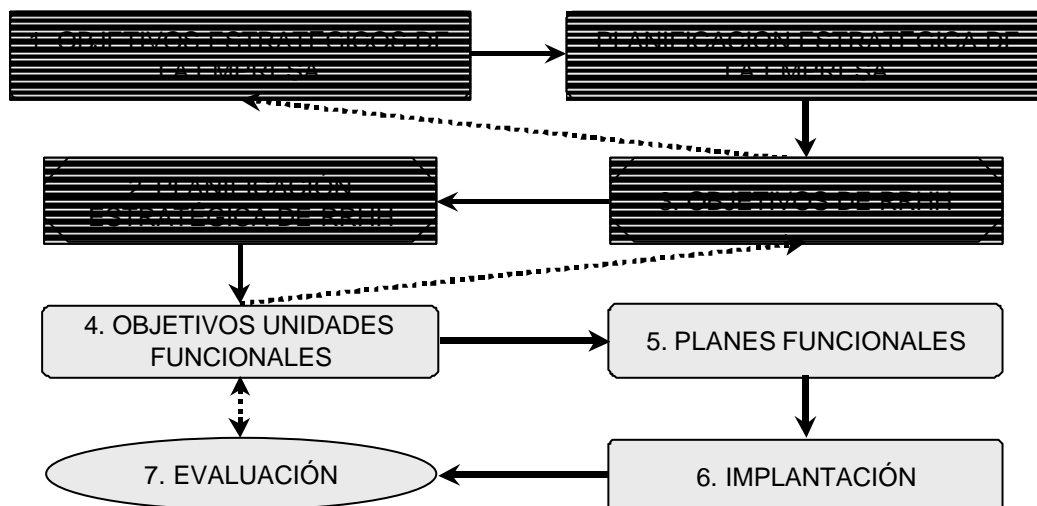
Por el contrario, la dirección de recursos humanos parte del principio de que la gestión dentro del área debe ser integrada. Este término tiene, en este caso, tres acepciones, derivadas directamente de la necesidad de implantar programas de actuación estratégicos que participen en la consecución de los objetivos empresariales:

- a) Los objetivos y la planificación de recursos humanos se elaboran dentro del marco definido por los *objetivos y los planes estratégicos de la empresa*.

De esta forma, es cuando se puede adoptar un enfoque proactivo y diseñar programas estratégicos de recursos humanos, para lo que será preciso tener en cuenta el presen-

te, pero mirando hacia el futuro a corto, medio y largo plazo. Así, nos encontramos con que (ver Figura 1.3):

1. Una vez definidos los *objetivos estratégicos de la empresa*, se elaboran los planes que se prevé permitirán alcanzarlos; esto es, se elabora la *planificación estratégica de la organización*.
2. Estos planes estratégicos se transformarán en los objetivos de las distintas unidades de la empresa; en nuestro caso, se convertirán en los *objetivos de recursos humanos*.
3. La dirección de recursos humanos, por su parte, elaborará la *planificación estratégica de recursos humanos*; esto es, se definirán los programas y los planes que se prevé permitirán alcanzar los objetivos fijados en los plazos establecidos.



**Figura nº 1.3.** La gestión de recursos humanos y la estrategia empresarial

4. La planificación estratégica de recursos humanos será la base en que se apoyará la definición de los *objetivos de cada una de las unidades* de la dirección: Empleo, formación, salud laboral, etc.

5. Cada unidad elaborará, a su vez, los *planes* que prevé le permitirán alcanzar sus objetivos (a este nivel, tanto los objetivos como los planes son mucho más concretos y operativos).
  6. Se *llevan a la práctica* las acciones definidas en los planes elaborados.
  7. Se *evalúan* los resultados de los procesos y las acciones llevados a cabo, para comprobar hasta qué punto se corresponden con los esperados y, en caso necesario, adoptar las oportunas medidas correctoras.
- a) La gestión de recursos humanos estará formada, siempre, por *tres fases* íntimamente relacionadas entre sí: planificación, implantación y evaluación.
  - b) Todas las *acciones y decisiones* del área están íntimamente relacionadas entre sí, mediante la definición de unos objetivos y la elaboración de un plan.

Cuando el trabajo de la dirección de recursos humanos se lleva a cabo como acabamos de explicar, es claro que todas las actividades que se llevan a cabo en el área están íntimamente relacionadas con la estrategia de la organización y entre si. De esta forma (ver Figura 1.4):

- c) La *estrategia organizacional*, tal y como hemos explicado, es el punto de partida de, y el marco dentro del que se llevan a cabo, todas las actividades del área de recursos humanos. Así, serán los objetivos y planes empresariales los que, definirán el marco dentro del cual se van a gestionar los recursos humanos de la organización. A partir de aquí, esta gestión se va a apoyar en dos pilares básicos: *los puestos de trabajo y las personas*.

- d) Los *puestos de trabajo* de la organización estarán definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades particulares asignadas a cada uno de ellos, y que permitirán, todos juntos, que la empresa consiga sus objetivos en los plazos fijados.
- ☞ El *análisis de puestos*, permitirá conocer el contenido de los existentes en la organización; es decir, qué se hace en ellos, por qué se hace, cómo se hace, etc.

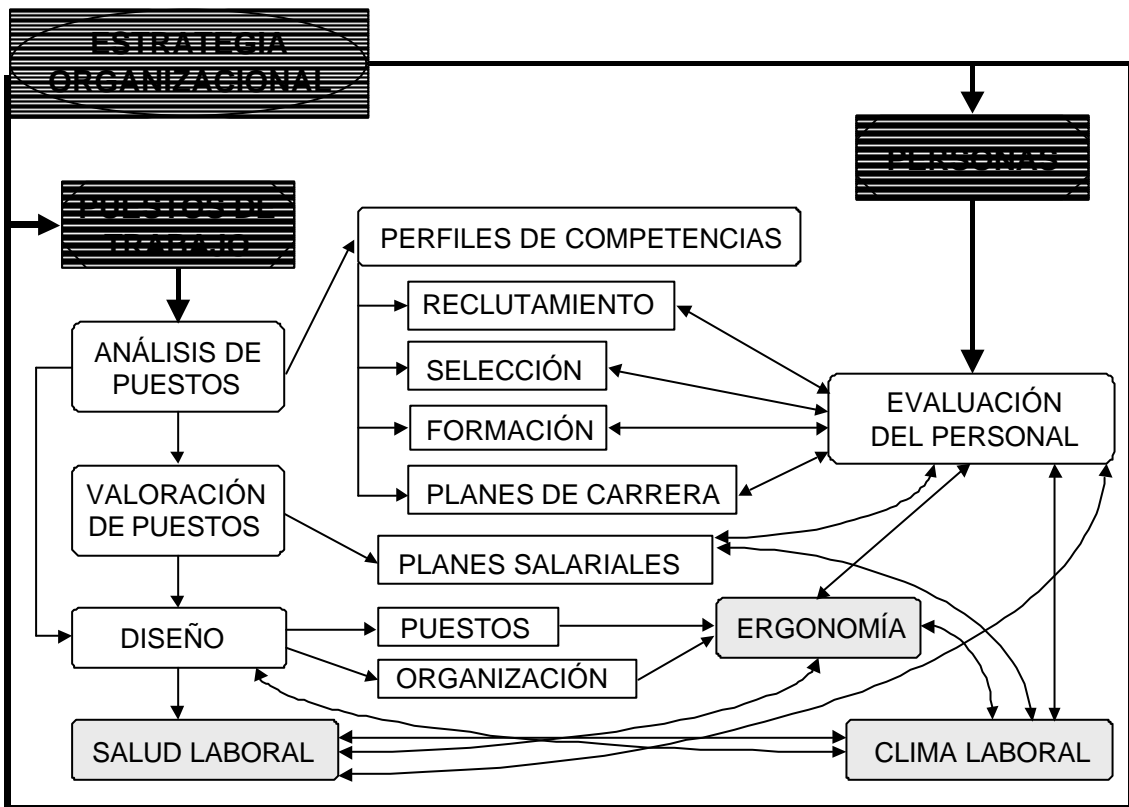


Figura nº 1.4. La gestión integrada de recursos humanos

- ☞ A partir de los resultados obtenidos con el análisis de puestos, será posible elaborar el *perfil de exigencias* de los mismos; esto es, definir las competencias que deberán reunir las personas que los ocupen para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades incluidas en los mismos.

Estos perfiles, serán el punto de partida de:

1. Los programas y acciones de *reclutamiento* y *selección*, ya que, a partir del contenido de los mismos, se podrán decidir las fuentes más adecuadas de reclutamiento, en cada caso; y elegir el proceso, las técnicas y los instrumentos de selección más válidas y fiables.
2. Dado que los perfiles de exigencias de los puestos definirán las exigencias de formación de los mismos, se podrán elaborar *programas de formación* verdaderamente adecuados a las necesidades existentes en la organización.
3. *Planes de carrera* lógicos, coherentes y verdaderamente eficaces, al diseñar "*trayectorias profesionales*" que se correspondan con los perfiles de exigencias de los puestos.

☞ Asimismo, los resultados del análisis de puestos serán la base para determinar la importancia que cada empleo tiene para la organización; esto es, para *valorar los puestos*.

Dado que la valoración de puestos permite determinar el valor relativo de cada uno de ellos, los resultados de la misma, será el punto de partida para la elaboración de *planes salariales* equitativos, ya que, a partir de ellos, es posible determinar los salarios correspondientes a cada puesto de trabajo, en base a la contribución de cada uno a la consecución de los objetivos empresariales.

☞ El análisis y la valoración de los puestos de trabajo facilitarán información, también, sobre los puestos que actualmente (y por la propia evolución de la empresa) han quedado vacíos de contenido, las nuevas funciones y tareas que será preciso llevar a cabo y que, actualmente, no están asignadas a ninguno, así como aquellas situaciones en las que se estén produciendo solapamientos de funciones y/o responsa-

bilidades. Todo ello, servirá de base para llevar a cabo *el diseño y rediseño de los puestos de trabajo* y, cuando es necesario, *de la organización*.

- a) Las *personas* que conforman la organización, cada una de ellas con sus competencias, intereses y motivaciones particulares y que será preciso utilizar, desarrollar y activar adecuadamente.

☞ La *evaluación del personal*, permite conocer el *perfil de competencias* de las personas que conforman la organización, tanto a través de las *evaluaciones del rendimiento\** que informan de la eficacia y eficiencia con que los empleados están realizando su trabajo actual, así como de las carencias formativas que presentan para poder hacerlo; como a través de las *evaluaciones del potencial*; esto es, la evaluación de las posibilidades de desarrollo que tiene el empleado, tanto en su trabajo actual como en otros distintos que podría ocupar en la organización. Esta evaluación del personal, servirá para distintos objetivos:

- b) Al comparar el perfil de exigencias con el perfil de competencias de la persona, se pueden detectar posibles *necesidades de formación*, que presenta el empleado para poder desempeñar su trabajo actual con eficacia, eficiencia y/o seguridad.
- c) Detectar las *necesidades de formación* existentes para que un empleado, que posee el potencial adecuado, esté en disposición de *promocionar* a otro puesto en el momento oportuno, o de cambiar de funciones aunque mantenga el mismo nivel jerárquico.
- d) Complementar los datos obtenidos con la valoración de los puestos cara a la elaboración de los *planes salariales* de la empresa, de forma que los empleados, además de tener una remuneración en función del puesto que ocupen,

también reciben una compensación, igual o distinta, en base a la eficacia y eficiencia con que realizan su trabajo.

- e) Servir de *criterio de evaluación* de la eficacia de las acciones de reclutamiento, selección, formación y promoción que se lleven a cabo en la empresa.

En definitiva, se puede apreciar que es difícil, si no imposible hablar de la gestión de recursos humanos refiriéndose a áreas o funciones aisladas e independientes, de la forma que se hacía al referirse a las funciones de personal.

Asimismo, se puede apreciar que no se han incluido los aspectos clásicos de la función de personal referidos a las *relaciones laborales*. Lo que podría haber sido un olvido, no lo es. Lo que ocurre es que, según algunos autores, las perspectivas futuras son que la dirección de recursos humanos se vaya desligando de dichos temas, potencialmente conflictivos (ver, por ejemplo, Puchol, 1993) para evitar las posibles situaciones de pérdida de credibilidad ante las personas que pudiesen derivarse de las actuaciones en dicho campo., al tener que implicarse en aspectos referidos a la negociación de convenios colectivos, por ejemplo.

Desde nuestro punto de vista, estas actividades, aunque seguirán dependiendo de la dirección de recursos humanos, serán, cada vez más, responsabilidad de un departamento especializado. Por otro lado, la diferente mentalidad que implica el enfoque de recursos humanos (cooperación, en lugar de competición), hará que dichos temas vayan cambiando su planteamiento y forma de actuación, con respecto a la que tienen actualmente.

Otro aspecto que, en las clásicas direcciones de personal, recibía poca o ninguna atención y que, sin embargo, adquiere una importancia muy significativa en las de recursos humanos es el tema de la *salud laboral*.

Mientras que en el enfoque de personal, las empresas suelen reaccionar, mayoritariamente, sólo ante la aparición de problemas, por ejemplo, de accidentabilidad (enfoque reactivo) y, en la mayoría de las ocasiones, se limitan a aplicar aquellos aspectos protectores señalados por la ley; en el enfoque de recursos humanos, al valorarse a las personas en su justa medida, se utiliza el criterio de seguridad como uno de los aspectos prioritarios al definir los objetivos del área, por lo que se trata de prever los problemas antes de que aparezcan (enfoque proactivo) y, en las medidas que se toman, se suele ir más allá de lo que, simplemente, marca la ley.

Es cierto que la salud laboral es un tema que depende directamente de la política general de la empresa; sin embargo, no es menos cierto que la salud se protege con un diseño adecuado de los puestos, de los métodos, de las herramientas y de los ambientes de trabajo, a través del cual se tratarán de eliminar del mismo todos aquellos posibles aspectos que pueden perjudicar la salud o seguridad de los trabajadores; así como empleando los oportunos programas de prevención, protegiendo, informando y avisando al trabajador de los posibles riesgos, al tiempo que se le forma en el desarrollo de conductas seguras.

Todo esto, hace entrar en relación a la dirección de recursos humanos con la disciplina de *Ergonomía*, lo cual no es extraño, ya que las dos tratan de colaborar en la consecución de los objetivos de la empresa, al tiempo que intentan optimizar la satisfacción, seguridad y comodidad de los trabajadores.

Aspectos importantes que deberán abordar conjuntamente ambas disciplinas son todos aquellos referidos al *diseño de los puestos de trabajo*, no sólo desde el punto de vista ambiental, sino, también, en los aspectos referidos a las cargas de trabajo, a los turnos, a las máquinas, etc. Asimismo, la ergonomía y la gestión de recursos humanos colaborarán en las tareas referidas al *diseño y rediseño organizacional*, en aspectos tales como evitar la duplicación de funciones, lagunas en la asignación de responsabilidades, canales de comunicación, etc.

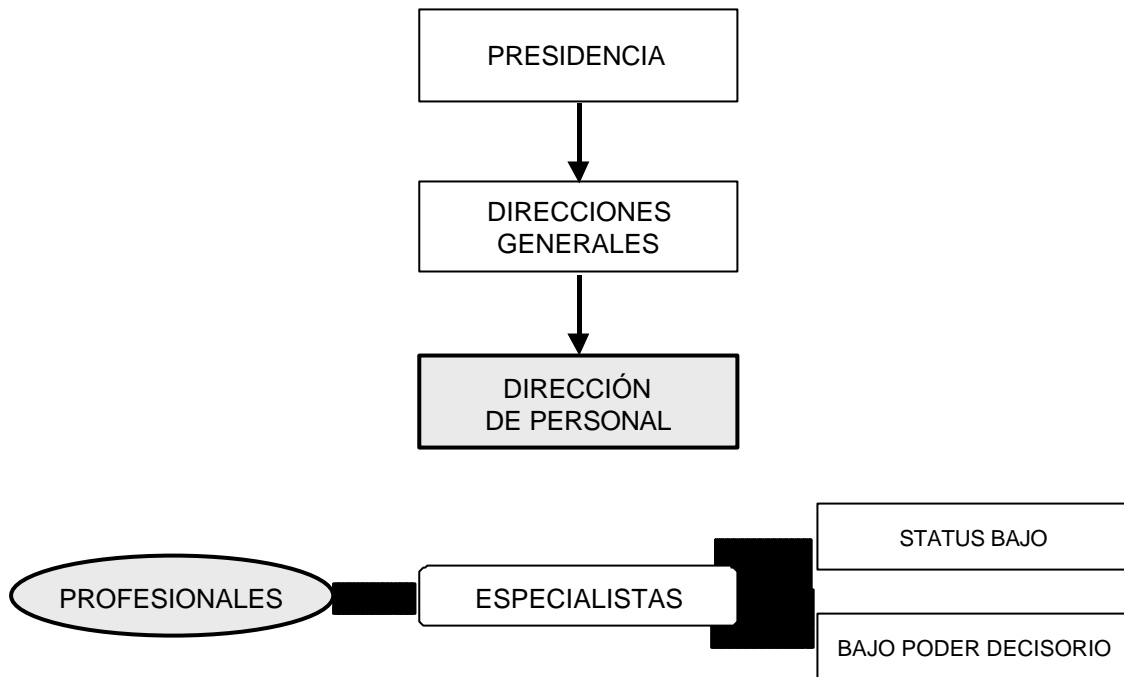


Otro aspecto que, en las direcciones de recursos humanos, adquiere mucha más importancia que la que recibía en las de personal, es el referido al *clima laboral* existente en la organización, llevando a cabo estudios periódicos para conocer la situación con respecto a temas como estilo de dirección, comunicación, relaciones interpersonales, etc.

En definitiva, en cualquier momento, las decisiones que se tomen dentro de la gestión de recursos humanos, responderán a un plan previamente establecido y a unos criterios objetivos y conocidos por todos. El aumento, tanto de la eficacia como de la eficiencia empresarial, cuando se trabaja de esta forma, en comparación con lo que ocurre con las clásicas direcciones de personal, es claramente significativo. Además, al actuar de esta forma, la dirección de recursos humanos está convirtiéndose, a través de la atención directa a sus clientes (el resto de las unidades funcionales de la organización) en una unidad que aporta un claro valor a la empresa.

Es importante comprobar que esta situación se produce porque, al contrario de lo que ocurre en el enfoque de personal, en el de recursos humanos, se piensa de forma proactiva y se comienza por el diseño de los programas generales de actuación, antes de llegar a aplicar las técnicas concretas que exige cada situación particular.

- ? **De nivel funcional a nivel estratégico.** Cuando se observa la posición que, más habitualmente, tiene la dirección de personal en el organigrama empresarial, se comprueba que ocupa el escalón correspondiente a las *funcionales*, por lo que no participa en la elaboración de los objetivos y planes estratégicos empresariales (ver Figura 1.5). Esta posición podía estar justificada hace algunos años, ya que se consideraba que sus principales funciones eran las de administrar al personal y mediar ante los posibles conflictos que pudieran surgir entre la organización y los trabajadores.



**Figura nº 1.5.** *La dirección de personal en el organigrama empresarial*

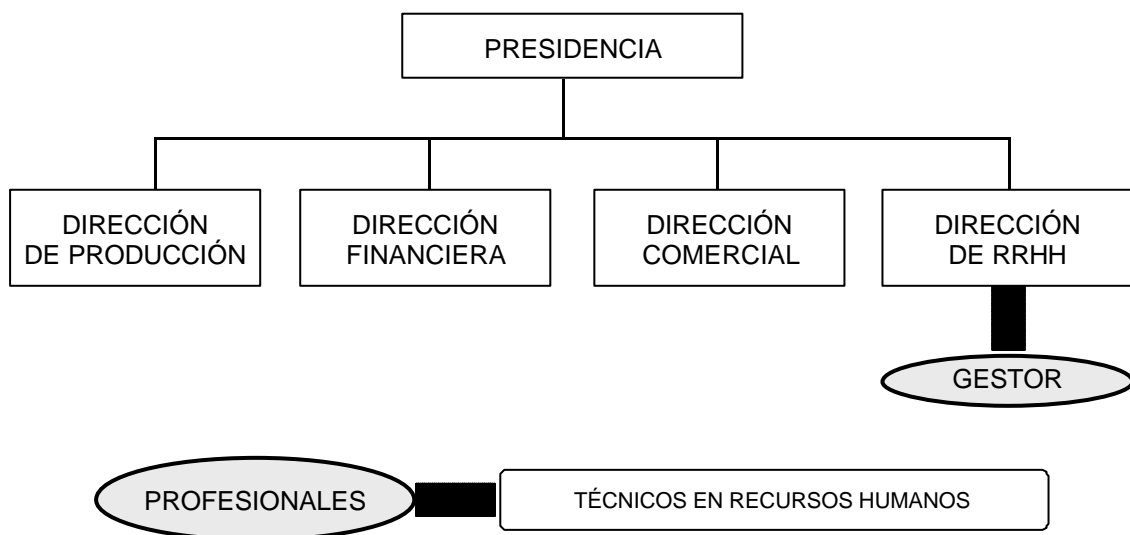
Dado que el único objetivo de la empresa con respecto a los temas de personal era el de reducir al mínimo posible los costes, el resto de las funciones que componían la dirección de personal tenían como único objetivo responder a las peticiones que les hacían las restantes áreas de la empresa, para solucionar los problemas que se les planteaban, aplicando, en cada caso, las técnicas, de selección, formación, etc., más adecuadas. De esta forma, las actuaciones de la dirección de personal no generaban ningún valor a la empresa, estando situada, en muchas ocasiones, bajo la dependencia de la dirección financiera de la organización.

La consecuencia de esta situación de la dirección de personal, en el organigrama empresarial, es que ésta sólo debía responder a las peticiones de las áreas que se consideraban "verdaderamente estratégicas"; por lo que no existía una política a medio y largo plazo en el campo de personal, con actuaciones únicamente a corto plazo y que buscaban resultados rápidamente tangibles. Esto tenía como consecuencia que, habitualmente, la plantilla

de la dirección de personal estaba constituida, fundamentalmente, por *especialistas* que tenían, un *status bajo* en la organización y, como consecuencia, *poco poder decisorio*.

Sin embargo, para llevar a cabo una verdadera gestión estratégica, es preciso que la dirección de recursos humanos cambie su posición en el organigrama empresarial, con respecto al que tenía la de personal. Así, es preciso que el director de recursos humanos pase a formar parte del nivel directivo más alto, con voz y voto a la hora de diseñar los planes estratégicos de la empresa (ver Figura 1.6).

El papel de la dirección de recursos humanos es desarrollar e implantar programas que apoyen el funcionamiento de la empresa, siempre con el objetivo de generar valor para la organización. Para ello, tal y como hemos comentado antes, no se comienza con la aplicación de las técnicas, sino con la planificación, implantación y evaluación de un programa de actuación.



**Figura nº 1.6.** La dirección de recursos humanos en el organigrama empresarial

En cuanto a las características del personal por el que está formada la dirección de recursos humanos, también será necesario que cambien, así, el director no podrá seguir siendo un técnico, como ocurría con el de personal. Será necesario que el puesto lo *ocupe un gestor; en definitiva, un directivo*.

De la misma forma, los técnicos especialistas (en selección o en formación, por ejemplo) propios de la dirección de personal, no tienen sentido en la de recursos humanos, donde se necesitan verdaderos técnicos en recursos humanos, capaces de responder, en cada caso, a las exigencias que se les planteen y conocedores de las repercusiones que, cualquier actuación en un área tiene sobre las restantes. En García Echevarría y Del Val (1996), se pueden encontrar las descripciones de los perfiles más habituales entre los técnicos y directores de recursos humanos.

- ? **Del enfoque de rasgo al enfoque de competencias.** Para explicar esta diferencia, es preciso que pensemos un momento en la actividad que, habitualmente, llevamos a cabo cuando trabajamos en una organización, en el campo de la gestión de recursos humanos.

Así, cuando trabajamos en temas habituales en el área, tales como selección de personal, planificación de recursos humanos, formación, etc., por lo general, estamos llevando a cabo predicciones de futuro; esto es, sin pretender ser adivinos, y apoyándonos en el uso de técnicas e instrumentos más o menos científicos y más o menos válidos y fiables, clásicamente hemos trabajado de la forma siguiente:

- f) Tras definir el contenido de los puestos de trabajo de la organización, se elabora el perfil de los mismos, en los que se definen las características que deberán reunir las personas que los ocupen para que puedan desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en los mismos, trabajando de una forma segura y estando satisfechos.

Obviamente, esta es una primera predicción, ya que no existe ninguna técnica que permita definir de una manera objetiva cuáles son los rasgos que debe reunir la persona que ocupe un determinado puesto de trabajo.

El perfil del puesto indicará los rasgos psicométricos que deberá reunir el ocupante del mismo, para poder responder con éxito a sus exigencias. Un problema importante, en este enfoque, es que una misma conducta puede clasificarse en rasgos distintos, cuando es observada por distintas personas; como, por ejemplo, Enérgico / Agresivo; Cooperador / Sumiso; Con iniciativa / Oportunista; Con capacidad de decisión / Autocrático; Perseverante / Terco; Sensible / Emocionalmente inmaduro; etc.

- g) Posteriormente, se entrevista y examina a los candidatos a ocupar un determinado puesto de trabajo con el objetivo es determinar hasta qué punto los candidatos poseen las características exigidas por el perfil del puesto; se diseña e imparte un curso de formación; se decide una promoción, en base a una evaluación previa del potencial de la persona; etc.

No vamos a entrar en la discusión de hasta qué punto es conveniente (o preferible) utilizar entrevistas o pruebas psicológicas en la determinación de las características de las personas. Ambos tipos de pruebas, obviamente, pueden ser igualmente útiles o inútiles, en función de quién las emplee y cómo lo haga. Simplemente, insistir en que, de nuevo, se está haciendo una predicción, en función de datos que no son completamente exactos.

Ahora bien, hay trabajos, como el de Mc Clelland (1973), que concluyen que los tradicionales tests de aptitudes o de conocimientos, así como los títulos y méritos académicos, no sirven para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida. Otros autores, como Ghiselli (1966) y Schmitt, Gooding, Noe y Kirsch (1984), encuentran que

los rasgos de personalidad, evaluados a través de los clásicos tests, rara vez muestran correlaciones superiores a 0.33 con el rendimiento laboral.

Otros trabajos, encuentran que la mayoría de los tests están sesgados en contra de las minorías, tales como las mujeres, los niveles socioculturales más bajos, o determinados grupos étnicos.

Por tanto, si la mayoría de las actuaciones dentro de la gestión de recursos humanos, tienen como objetivo predecir qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo, o qué actuaciones permitirán mejorar estos criterios, será preciso disponer de un sistema que permita hacerlo de forma más segura. Esta es una de las razones fundamentales que ha llevado a adoptar el concepto de *competencia*.

Hemos dicho conscientemente “se adopta” y no “se crea”, porque, a pesar de la popularidad que dicho concepto ha alcanzado en los últimos años; a pesar de ello, sin embargo, no es nuevo en el ámbito de la Psicología del trabajo, ni en la de las Organizaciones. Es más, si tenemos en cuenta lo que afirman Spencer y Spencer (1993), se viene trabajando en el tema desde finales de los años sesenta y principios de los setenta.

Con el enfoque de competencias se produce un cambio radical con respecto al planteamiento anterior, ya que se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia, y se define el puesto en función de las mismas. De esta forma, lo que forma el perfil del puesto son un *conjunto de comportamientos perfectamente observables*.

De esta forma, al trabajar con comportamientos observables, hacemos las predicciones que hemos explicado antes de forma más segura, válida y fiable.

Así, al elaborar el *perfil de exigencias*, éste estará formado por los comportamientos que llevan a los ocupantes del mismo a tener éxito en la realización de las actividades y en la asunción de las responsabilidades incluidas en el mismo.

Partiendo de este perfil, por ejemplo, cuando se trabaja en selección, se puede evaluar hasta qué punto los candidatos son capaces de llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto; asimismo, cuando se trabaja en formación, se pueden definir operativamente los objetivos de las acciones formativas y se puede diseñar el contenido de las mismas, para conseguir que los asistentes consigan llevar a cabo las conductas exigidas por el puesto.

Obviamente, esta forma de trabajar permite obtener mejores resultados con los distintos programas y actividades que se llevan a cabo en el área de recursos humanos. Aunque más adelante insistiremos en el tema, es éste el momento de señalar que, sin embargo, la adopción del enfoque de competencias, no elimina el uso de los tests psicológicos, aunque su utilización tendrá, como explicaremos, un objetivo distinto al que tienen cuando se trabaja dentro del enfoque del rasgo.

## **h) EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO: CONCEPTOS BÁSICOS**

Tal y como hemos comentado, la Gestión de Recursos Humanos se apoya en dos pilares básicos:

- a. El conocimiento de los **puestos de trabajo** existentes en la organización.
- b. El conocimiento de las **personas** que conforman dicha organización.

El puesto de trabajo es el nexo de unión entre la organización y los empleados; es más, cuando una persona se incorpora a una empresa, sus funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo van a estar determinadas por el puesto de trabajo que ocupe en la organización (ver Figura nº 2.1).

Por otro lado, en una organización pueden existir distintos puestos de trabajo que tengan las mismas (o muy similares) funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo. Todos ellos suelen incluirse en una misma Descripción y agruparse bajo una misma denominación. Es lo que en inglés se denomina “Trabajo” (Job) y en castellano “**Puesto Tipo**”.

El puesto de trabajo va a determinar:

- c. **Las actividades** que el ocupante del mismo deberá llevar a cabo para contribuir, con su esfuerzo, a la consecución de los objetivos empresariales.
- d. **El contexto social** en que se va a mover la persona para poder llevar a cabo sus funciones, tanto a nivel intra como extraempresarial.



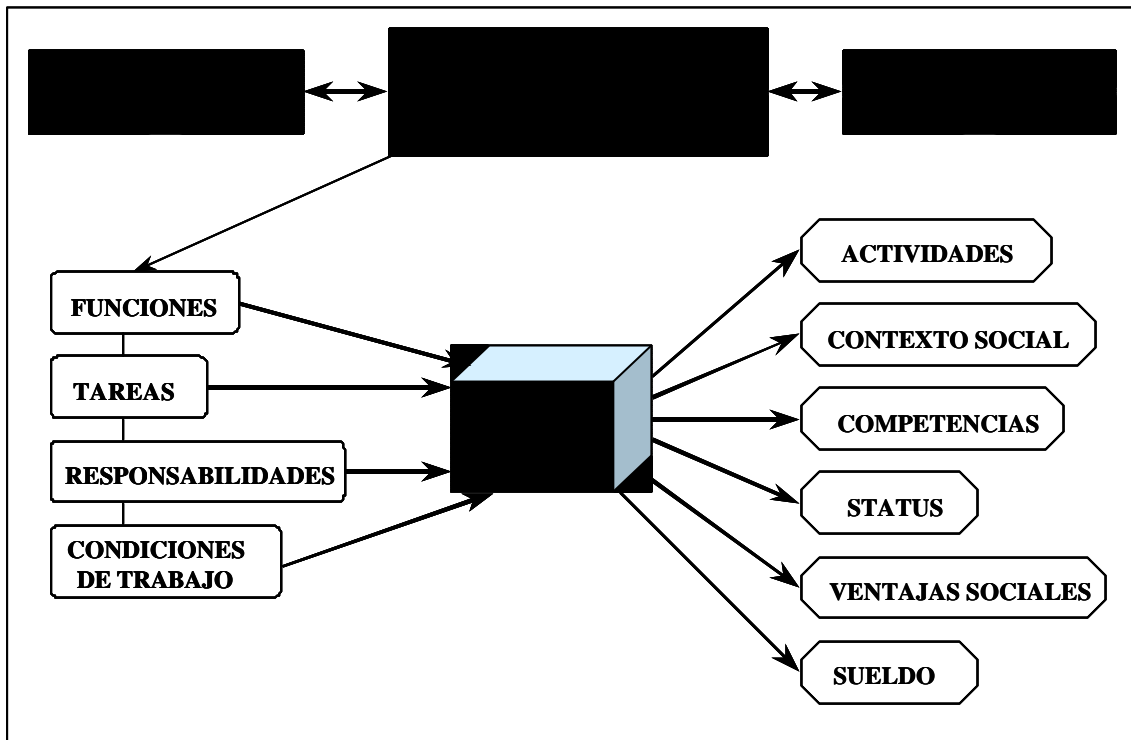


Figura n° 2.1. Los puestos de trabajo

e. **Las competencias** que deberá poseer el ocupante del puesto para poder realizar las funciones incluidas en el empleo. Como consecuencia, conoceremos:

- ? Los conocimientos.
- ? Las aptitudes.
- ? Los rasgos de personalidad.
- ? Los intereses.

que deberá poseer el ocupante del puesto. En definitiva, este aspecto se refiere a las **exigencias del puesto de trabajo**; al Perfil del Puesto.

- f. **El sueldo** que percibirá la persona, en función del valor que el puesto tenga para la consecución de los objetivos empresariales.
  
- g. **Las ventajas sociales** que disfrutará la persona que ocupa el puesto por pertenecer a la organización.
  
- h. **El status**, tanto intra como extraempresarial, que va a tener la persona.

Para conocer el contenido de los puestos de trabajo de una empresa, se utilizan las **Técnicas de Análisis de Puestos**.

Sin embargo, el término “puesto de trabajo”, dentro de la Gestión de Recursos Humanos por competencias se utiliza poco. La razón que se argumenta es que las descripciones de puestos que se han utilizado tradicionalmente, y que aún se emplean en muchas organizaciones, son demasiado exhaustivas y rígidas como para poder adaptarse a los constantes cambios que se producen en las organizaciones, al trabajo en base a equipos multidisciplinares y a las exigencias de polivalencia y multivalencia; en suma, parecen ser demasiado rígidas como para poder adaptarse a una situación tan cambiante como la actual.

Esta situación ha llevado a muchas empresas, como Ibermática, a cambiar la denominación tradicional de “puesto de trabajo” por la de *rol*, entendiendo éste como *la agrupación de funciones o actividades necesarias para llevar a cabo el negocio y que requieren un nivel de competencias o conocimientos necesario* (Carazo, 1999, pág. 11).

Desde nuestro punto de vista, este planteamiento es correcto, pero sólo a medias. Consideramos que es cierta la crítica a las tradicionales descripciones de puestos en actividades técnicas, de mando y directivas; sin embargo, existen, y existirán, múltiples trabajos dentro de las organizaciones que siguen teniendo asignadas unas tareas concretas, que los empleados deben llevar a cabo de una forma determinada. En estos casos, las descripciones de puestos tradicionales pueden seguir siendo válidas.

Por otro lado, el cambio de denominación a “rol” puede llegar a confusiones, ya que en otras áreas de la Psicología, de la Sociología o de la Pedagogía, y en el lenguaje cotidiano, se utiliza con otro significado distinto; asimismo, en el lenguaje cotidiano de las empresas, y del mundo laboral en general, se siguen utilizando los términos de “puesto de trabajo” o “trabajo”.

Esta es la razón por la que consideramos que la crítica no se dirige realmente al concepto de “puesto de trabajo”, sino a las descripciones que se hacen de su contenido que, efectivamente, en muchas ocasiones son demasiado minuciosas y, consecuentemente, difíciles de adaptar a los cambios cada vez más habituales y rápidos a causa de la marcha de la empresa.

Por tanto, pensamos que no es necesario introducir más nombres que compliquen la comunicación, no sólo entre los profesionales de recursos humanos, sino también entre ellos y el resto de las unidades de la organización. Por ello, aquí utilizaremos indistintamente los términos “puesto de trabajo” o “trabajo” al referirnos *a los objetivos, funciones y áreas de responsabilidad que debe asumir la persona que lo ocupe, para contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa en los plazos fijados.*

En el Anexo nº 1 se presenta un glosario de términos que tienen referencia con el Análisis de Puestos.

Así pues, el primer paso en la Gestión de Recursos Humanos será conocer los trabajos existentes en la organización, quedando su contenido reflejado en las correspondientes *descripciones.*

Ahora bien, es en este momento cuando es preciso tener en cuenta la crítica anteriormente comentada y elaborar esta descripción de forma diferente a como se ha hecho tradicionalmente, tal y como comentaremos más adelante.

## a. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Dado que el contenido de los puestos de trabajo determina las competencias que van a ser necesarias para que la organización pueda conseguir sus objetivos, es claro que el conocimiento de los mismos será fundamental para que los responsables de Recursos Humanos puedan trabajar con eficacia y eficiencia.

Por todo ello, como hemos dicho, el conocimiento de los puestos de trabajo es el punto de partida de todas las acciones que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos. De ahí la importancia de las Técnicas de Análisis de Puestos, ya que su objetivo es (Figura nº 2.2):

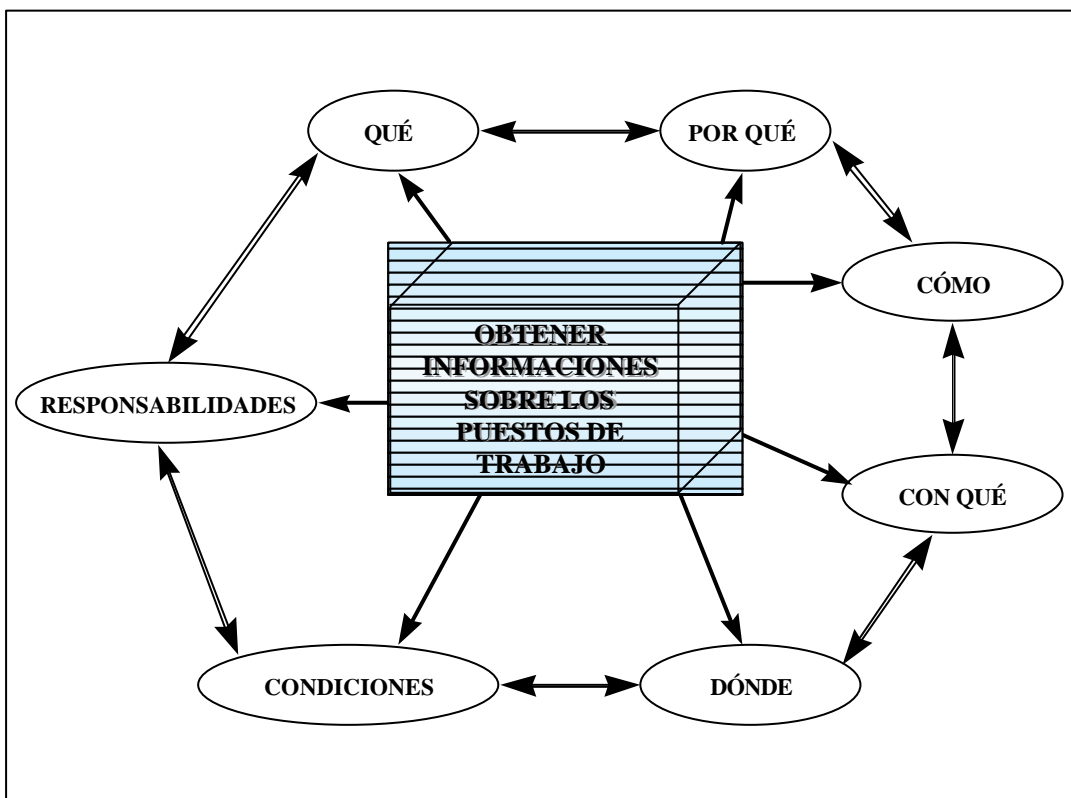


Figura nº 2.2. Objetivo del Análisis de Puestos

***Obtener todas las informaciones relevantes sobre los puestos de trabajo existentes en la organización.***

Esto es, saber:

- a. **Qué** se hace en cada puesto de trabajo de la organización.
- b. **Por qué** se hace.
- c. **Cómo** se hace.
- d. **Con qué** lo hace.
- e. **Dónde** se hace.
- f. En qué **condiciones** se hace.
- g. Qué **responsabilidades** implica.

Todos los autores están bastante de acuerdo en aceptar que éste es el objetivo general del Análisis de Puestos; ahora bien, ¿cómo podemos definirlo?.

McCormick (1976) define el Análisis de Puestos como *el proceso de obtención de información acerca de los puestos*.

Fernández - Ríos (1995), por su parte, considera que el Análisis de Puestos es *el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movi-*

*mientos... Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y otras características del entorno del puesto de trabajo.*

En la excelente obra de Fernández - Ríos (1995), citada en la Bibliografía, se pueden encontrar las definiciones dadas al Análisis de Puestos por distintos autores que han abordado el tema.

Por nuestra parte, pensamos que el Análisis de Puestos se puede definir como:

*El proceso sistemático mediante el cual se obtiene toda la información referida a un puesto de trabajo y que pueda ser relevante tanto en lo que se refiere a un óptimo rendimiento en el mismo, como para la seguridad, satisfacción y comodidad de sus ocupantes.*

Pensamos que en esta definición aparecen los aspectos más significativos de lo que es el Análisis de Puestos:

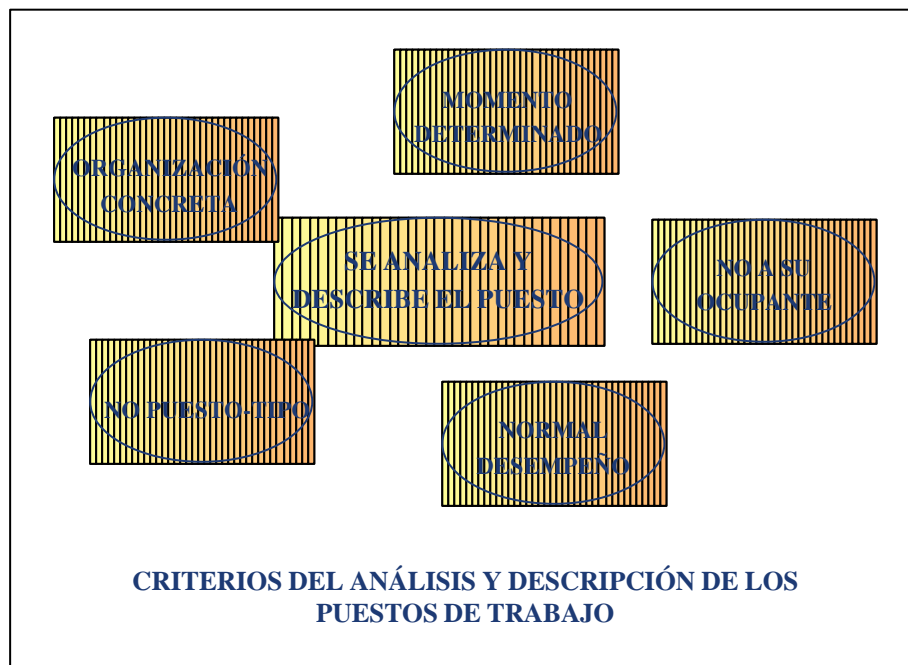
- a. Proceso sistemático.** El Análisis de Puestos, tal y como estudiaremos más adelante, es un proceso sistemático, formado por un conjunto de fases perfectamente definidas, en cada una de las cuales se llevan a cabo una serie de acciones y se aplican un conjunto de técnicas. Eliminar alguna de estas fases, o realizarla incorrectamente, tendría como consecuencia una disminución de la fiabilidad y validez de los datos obtenidos y, como consecuencia, del Análisis de Puestos.
- b. Información relevante.** Al llevar a cabo un Análisis de Puestos no estamos interesados en recoger informaciones anecdóticas sobre el puesto, sino que realmente queremos conocer el contenido del mismo, en cuanto a funciones y tareas que se llevan a cabo en el mis-

mo, decisiones que se toman, relaciones que se mantienen, riesgos que implica para el ocupante, ...

La información que recogemos, por otra parte, no se va a referir sólo a aquellos aspectos referidos al rendimiento de los empleados, sino también a su seguridad, satisfacción y comodidad.

Por tanto, observamos que el Análisis de Puestos no incluye la elaboración del Perfil del mismo; esto es, la definición de las competencias que deberán reunir los ocupantes del mismo. La elaboración de dicho Perfil será una tarea posterior; el Análisis finalizará con la elaboración de la Descripción del Puesto (más adelante explicaremos este concepto).

Para llevar a cabo de forma correcta tanto el Análisis como la Descripción de un trabajo es preciso realizarlo teniendo en cuenta una serie de criterios básicos (Figura nº 2.3):



**Figura nº 2.3.** Criterios del Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo

- ✍ **Los puestos están integrados en una Organización concreta.** Un puesto de trabajo siempre está incluido dentro de una Organización, por tanto, es difícil realizar análisis que sean válidos y fiables, por ejemplo, para todo un sector industrial, ya que las características organizativas cambian de una empresa a otra y estas afectan directamente a las funciones, especificaciones, etc. de los puestos.
  
- ✍ **La descripción de los puestos se hace en un momento determinado.** Por lo que será necesario actualizar las informaciones recogidas cuando se produzcan cambios en los puestos.
  
- ✍ **Se analiza el puesto de trabajo, no a su ocupante.** Es decir, deben omitirse las características personales o profesionales de sus ocupantes y reflejar las que realmente exige el puesto, igualmente, es preciso evitar cualquier tipo de opinión o juicio de valor.
  
- ✍ **Se analiza el puesto, bajo la hipótesis de un normal desempeño.** Para poder aplicar los resultados del análisis con garantías de éxito, se debe saber cómo se desarrollan las funciones y/o tareas habitualmente.
  
- ✍ **Se analiza el puesto de trabajo, no un puesto tipo o estándar.** Un puesto-tipo está formado por un conjunto de puestos de trabajo que son suficientemente similares entre sí como para justificar el incluirlos en una misma descripción, por consiguiente, no porque dos puestos reciban la misma denominación tienen que tener un mismo contenido. La decisión de hacer puestos-tipo deberá basarse en datos reales y no en meras suposiciones.

El cumplimiento de estos criterios evitará que se produzcan muchos de los problemas que se pueden producir cuando se intentan aplicar los resultados obtenidos y que, sin embargo, son sistemáticamente achacados a las técnicas de Análisis y Descripción de Puestos.



## **2.2. PROCEDIMIENTOS (CUALITATIVOS)**

## **CONVENCIONALES**

También denominados **Procedimientos Cualitativos**, ya que son los que tienen como finalidad elaborar una Descripción Cualitativa de los Puestos de Trabajo. Esta Descripción, que sigue una forma narrativa, no suele estar, por tanto, cuantificada.

Estos Procedimientos han demostrado su utilidad cuando se tratan de conocer las funciones incluidas en los puestos de trabajo.

A pesar de las críticas que, tal y como ya hemos comentado, han recibido, estos Procedimientos han sido y siguen siendo útiles ya que permiten obtener informaciones sobre:

- ? Los **Objetivos** del puesto de trabajo.
- ? Las **Funciones** y **Tareas** que se llevan a cabo en el puesto.
- ? Los **Medios** materiales y herramientas utilizadas.
- ? Los **Conocimientos** exigidos por el puesto.
- ? La **Experiencia** exigida por el puesto.
- ? El nivel de **Autonomía** del ocupante del puesto.
- ? El tipo de **Normas** que se reciben.
- ? Las **Decisiones** que se toman en el puesto.
- ? La **Responsabilidad** que conlleva el puesto.

- ? Las consecuencias de los **Errores** cometidos.
  
- ? Las **Relaciones Humanas** que obliga a mantener el puesto.
  
- ? El **Ambiente** de trabajo.
  
- ? Los **Riesgos** de accidente o enfermedad profesional.

Estos Procedimientos son útiles cuando el objetivo del Análisis es preparar el Manual de Funciones de la organización; elaborar los Perfiles de Competencias de los puestos; definir Exigencias o Necesidades de Formación; preparar Programas de Evaluación del Rendimiento y del Potencial; intervenir en aspectos relacionados con la Salud Laboral; ... En suma, son Procedimientos especialmente útiles para el trabajo de los profesionales del área de Recursos Humanos.

El principal inconveniente que presentan es la elaboración de la Descripción de los Puestos Tipo de una forma objetiva. En dicha Descripción se seguirá el formato previamente definido en función de los objetivos del análisis, incluyendo, en la misma, informaciones claras y concretas, y evitando cualquier floritura inútil.

Es importante recordar las recomendaciones que Fernández - Ríos (1995) presenta para que se tengan en cuenta a la hora de elaborar la Descripción de un Puesto:

1. En la Descripción se incluye sólo lo que se hace en el puesto, no lo que se debería o no se debería hacer.
  
2. Se incluyen sólo los hechos objetivos, nunca las opiniones o interpretaciones subjetivas.
  
3. El lenguaje utilizado debe ser sencillo, eliminando los términos técnicos y explicándolos cuando sea imprescindible su uso.

4. Se deben evitar los términos ambiguos como “tal vez”, “quizás”, “puede”, “a veces”...
5. No se incluyen las opiniones, impresiones o actitudes del trabajador hacia el trabajo o sus actividades laborales. Por ejemplo, se evitarán afirmaciones como “monótono”, “complejo”, “interesante”, “agotador”, etc.
6. Es preciso asegurarse de que cada actividad se describe completamente.
7. Deben darse los detalles necesarios pero con objetividad, sin tratar de influir en el lector de la Descripción.
8. Se deben evitar adjetivos, gerundios y participios, cuando no estén plenamente justificados.
9. Se deben evitar duplicaciones y redundancias, ajustando la Descripción al formato previamente definido.
10. Cuando se haga referencia a otro puesto se utilizará la denominación formal del mismo, nunca el nombre del ocupante o expresiones como “el puesto superior”, “el jefe”, “los subordinados”...

**a. PROCEDIMIENTOS ESTRUCTURADOS  
(CUANTITATIVOS)**

Son procedimientos que, utilizando habitualmente cuestionarios de preguntas cerradas, tratan de llegar a obtener una serie de datos cuantitativos sobre los puestos y, como consecuencia, facilitan la elaboración de Descripciones Cuantitativas de los mismos. Por ello, se les denomina, también, **Procedimientos Cuantitativos**.

Estos Procedimientos, al facilitar la comparación cuantitativa entre los diversos puestos, son especialmente útiles cuando se trabaja en el área de investigación, pero, por el contrario, su utilidad práctica cuando se trabaja en el campo aplicado, en el área de Recursos Humanos de las organizaciones es bastante limitada.

Se apoyan en el hecho de que cuando se lleva a cabo un Análisis de Puestos, se trabaja con tres tipos de datos:

- ? **Esencialmente Cuantitativos.** Son datos de naturaleza cuantitativa, como, por ejemplo, número de personas que dependen del ocupante del puesto.
  
- ? **De Naturaleza Cuantitativa, pero obtenidos a partir de juicios subjetivos.** Son datos cuantitativos pero que, por razones prácticas, técnicas, o de cualquier otro tipo, se obtienen a partir de opiniones subjetivas. Por ejemplo, el tiempo medio que necesita un operario para aprender un trabajo se podría obtener observando a varios de nuevo ingreso; sin embargo, por razones prácticas, en la mayoría de las ocasiones, este dato se obtiene a partir de la opinión de operarios que ya lleven tiempo realizando el trabajo, de sus superiores o de expertos.
  
- ? **Esencialmente Cualitativos.** Son los datos de naturaleza cualitativa y que los Procedimientos Estructurados tratarán de cuantificar. Por ejemplo, el tipo de decisiones que debe tomar el ocupante del puesto.

Tal y como hemos explicado anteriormente, los Procedimientos Estructurados son, por lo general, cuestionarios de preguntas cerradas. De esta forma, los sujetos responden a los ítems siguiendo una escala que, normalmente, indicará una mayor o menor importancia de la pregunta en el puesto de trabajo.

De esta forma, la información obtenida con estos Procedimientos suele ser una cifra para cada elemento del trabajo, indicando con ella la relevancia que el mismo tiene en el puesto que se está analizando.

Se puede hablar, en general, de dos tipos de Procedimientos Estructurados:

**1. ORIENTADOS AL TRABAJADOR.** Son los Procedimientos Estructurados que se centran en las conductas que el trabajador debe llevar a cabo para realizar las actividades laborales incluidas en el puesto, así como las exigencias que el mismo plantea a sus ocupantes.

Incluyen, por tanto, aspectos perceptivos, sensoriales, mentales, físicos, motores, de relaciones interpersonales, etc. Estos cuestionarios, por ello, son muy genéricos, de forma que pueden ser utilizados en puestos muy diversos, ya que no hacen referencia a tareas específicas, pues su objetivo es facilitar las comparaciones cuantitativas entre puestos, por muy diferentes que sean.

A continuación, explicamos brevemente dos de los más representativos de estos Procedimientos Estructurados. El alumno interesado en ampliar esta información puede acudir a las obras de Fernández - Ríos (1995) y Gael (1988) citadas en la Bibliografía.

**1.1. POSITION ANALYSIS QUESTIONNAIRE (PAQ).** El Cuestionario de Análisis de Puestos elaborado por McCormick, Jeanneret y Mechan, consta de 194 ítems, cada uno de los cuales describe una conducta o actividad laboral, una característica del puesto o un aspecto referido a las condiciones de trabajo.

Los ítems están agrupados en seis áreas:

**a. Inputs de Información,** referidos a la información que recibe el ocupante del puesto; el tipo de información que maneja; las fuentes de información...

- b. Procesos Mentales**, qué actividades de razonamiento, toma de decisiones, planificación y procesamiento de la información se requieren para llevar a cabo las funciones y tareas incluidas en el puesto.
- c. Actividades**. Qué actividades físicas debe llevar a cabo el trabajador y qué herramientas o servicios utiliza.
- d. Relaciones con otras Personas**. Qué relaciones con otras personas exige la realización del trabajo.
- e. Contexto del Puesto**. En qué contextos físico y social se realiza el trabajo.
- f. Otras Características del Puesto**. Qué otras actividades y condiciones no descritas anteriormente son relevantes en el puesto (horario, vestimenta, salario, etc.

En la Figura nº 2.4, se presenta un ejemplo de ítem del P.A.Q y en el Anexo nº 2 un ejemplar completo del Cuestionario.

## **1.2. MANAGEMENT POSITION DESCRIPTION QUESTIONNAIRE (MPDQ).**

Elaborado, en los años sesenta, por Hemphill, Tornow y Pinto y, posteriormente desarrollado en Control Data Corporation en la década 1974-1984. Está diseñado para analizar de forma cuantitativa puestos directivos.

Está formado por 274 ítems, que se responden en una escala de 5 puntos, agrupados en quince áreas:

<p><b>3.2. ACTIVIDADES MANUALES</b></p> <p>Esta sección describe actividades manuales en las cuales se pueden utilizar o no herramientas.</p> <p><b>78 (I) Poner a punto</b> (ajustar, calibrar y/o poner a punto máquinas o equipos; por ejemplo: poner a punto un torno o una fresadora, ajustar el carburador de un motor, ajustar, calibrar y/o alinear circuitos eléctricos, etc.).</p> <p><b>79 (I) Modificar manualmente</b> (uso directo de las manos para formar/modificar materiales/productos; por ejemplo: amasar pasta, plegar cartas, dar masajes, etc.).</p> <p><b>80 (I) Controlar material</b> (controlar o guiar manualmente materiales que están en proceso; por ejemplo: operar con máquinas de coser, motosierras, etc.).</p> <p><b>81 (I) Montar/Desmontar</b> (manualmente o con el uso de herramientas de mano, unir partes o componentes para formar artículos más complejos, o bien, separar o desmontar artículos en sus partes componentes).</p> <p><b>82 (I) Colocar/Disponer</b> (colocar objetos, materiales, personas, animales, etc., en un orden específico; por ejemplo: colocar libros en una biblioteca, escaparates, colocar pacientes para determinados tratamientos médicos o dentales, etc., <b>NO</b> se incluyen aquí colocaciones o disposiciones que son parte de las enumeradas en los elementos 78 a 81).</p>	<p><b>Código: IMPORTANCIA PARA ESTE PUESTO</b></p> <p>0 No se aplica 1 Muy pequeña 2 Baja 3 Media 4 Alta 5 Extrema</p>
--	--

**Figura nº 2.4.** Ejemplo de ítems del P.A.Q.

- a. Información General**, relativa al puesto y a su ocupante; como, por ejemplo, responsabilidad sobre personas o sobre presupuestos.
- b. Toma de Decisiones.** Grado de complejidad y conductas asociadas con la misma.
- c. Planificación y Organización**, tanto de tipo estratégico como operacional.

- d. Administración.** Actividades de tipo administrativo, como documentación, registro, etc.
- e. Control.** Actividades de seguimiento y control.
- f. Supervisión.** Actividades relacionadas con la supervisión de personas.
- g. Innovación y Consultoría.** Actividades de tipo técnico.
- h. Contactos,** que debe mantener el ocupante del puesto.
- i. Coordinación,** de personas y equipos.
- j. Representación,** de la empresa, negociación de contratos, etc.
- k. Control de Indicadores Financieros,** de mercado, etc.
- l. Evaluaciones Globales,** estimar el tiempo dedicado a cada actividad y la importancia de la misma.
- m. Conocimientos, Aptitudes y Destrezas,** exigidos en 31 áreas para el correcto desempeño del puesto.
- n. Organigrama.** Señalar en un organigrama general sus subordinados, sus compañeros del mismo nivel, su superior inmediato y el director general.
- o. Comentarios y Reacciones,** al propio cuestionario, tales como facilidad de respuesta.

En la Figura nº 2.5 se presenta un ejemplo de ítems del MPDQ.



## PARTE 6: SUPERVISIÓN

### IMPORTANCIA

Indique la importancia de cada actividad en su puesto, asignando un número entre 0 y 4 en la columna siguiente. Recuerde que debe considerar tanto la importancia de la actividad con respecto a las restantes del puesto como su frecuencia de aparición.

0. No forma parte del puesto.
  1. Importancia menor en el puesto.
  2. Importancia moderada en el puesto.
  3. Importante en el puesto.
  4. Importancia crucial en el puesto.
- 
- ..... 1. Definir áreas de responsabilidad para personal directivo/supervisor.
  - ..... 2. Organizar las actividades diarias de los subordinados para mantener un flujo estable de trabajo.
  - ..... 3. Interactuar cara a cara con sus subordinados casi diariamente.
  - ..... 4. Delegar tareas y asignar responsabilidades a los subordinados.
  - ..... 5. Facilitar la finalización de las funciones cuando los subordinados son incapaces de cumplir un compromiso.
  - ..... 6. Proporcionar instrucciones detalladas a sus subordinados cuando realizan sus funciones.
  - ..... 7. Entrenar a los subordinados en los aspectos técnicos del trabajo.
  - ..... 8. Proporcionar formación sobre el trabajo a los subordinados.
  - ..... 9. Revisar frecuentemente el trabajo de los subordinados para proporcionarles feedback sobre su exactitud y eficiencia.
  - ..... 10. Motivar a los subordinados a través de relaciones interpersonales más que con incentivos externos (por ejemplo, sueldo, promoción, status, etc.).

**Figura nº 2.5.** Ejemplo de ítems del MPDQ (Tomado de PAGE, 1988)

**2. ORIENTADOS A LA ACTIVIDAD.** Son cuestionarios formados por ítems cerrados que suelen ser descripciones de las tareas o actividades que se deben llevar a cabo para

alcanzar los objetivos o resultados finales que se esperan obtener con el puesto. Se suelen desarrollar para un área profesional o profesión particular.

Un ejemplo de este tipo de Procedimientos es el **Análisis Funcional del Trabajo**, que surge como un intento de analizar y comprender el trabajo desde un punto de vista global, tratando de formalizar al máximo el vocabulario, el procedimiento y la codificación de los datos.

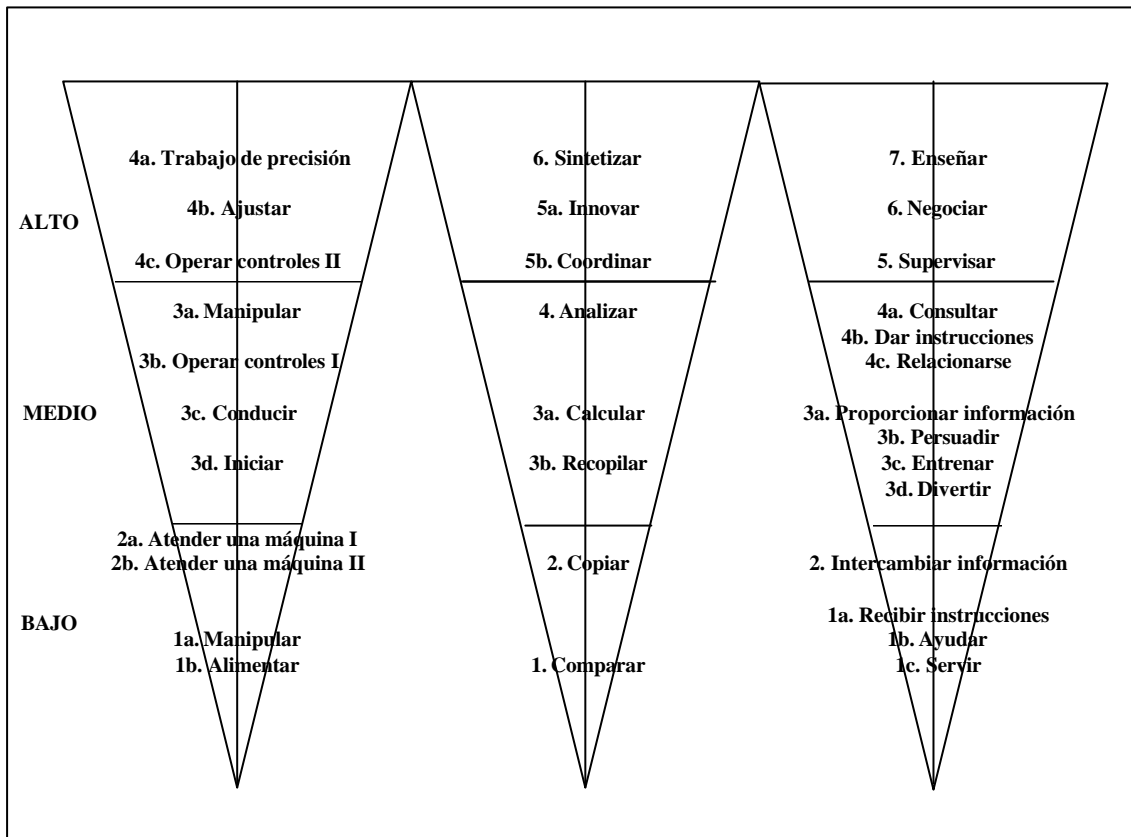
Se apoya en que el ocupante del puesto, para conseguir los objetivos del mismo deberá llevar a cabo una serie de funciones que le obligarán a relacionarse con otras **personas**, con **herramientas u objetos** que deberá manipular y con **datos** con los que deberá trabajar.

A partir de estos supuestos se puede diseñar un instrumento simple que permita conocer cuál es el nivel de relación que deberá mantener el ocupante del puesto, con las personas, cosas y datos, para poder realizar las funciones incluidas en el mismo.

En la Figura nº 2.6, se presenta un ejemplo de Análisis Funcional.

Utilizando los datos de la Figura, supongamos un puesto de trabajo que tienen las siguientes funciones:

- ? Realizar tareas de delineación: mediciones, dibujos, etc.
  
- ? Atención al público.
  
- ? Archivar documentación cartográfica.



**Figura nº 2.6.** Ejemplo de Análisis Funcional del Trabajo (Tomado de FINE, 1988)

Trasladando estas funciones al impreso de la Figura nº 2.6, obtendríamos:

- ? Personas: 3 a. Informar a las personas (Atención al público).
- ? Cosas: 4 a. Realizar trabajos de precisión (dibujos).
- ? Datos: 4 a. Realizar mediciones.

El proceso que, por lo general, se sigue al hacer un análisis funcional del trabajo, es el siguiente:

3. Revisar y actualizar la información sobre el trabajo y seleccionar a un grupo de expertos (personas que conocen todos o la mayor parte de los puestos que serán objeto del análisis).
4. Organizar la reunión con los expertos.
5. Explicar la naturaleza del análisis funcional.
6. Informar y orientar sobre la naturaleza del Análisis Funcional del Trabajo.
7. Presentar la lista de productos y servicios que deben obtenerse con el trabajo que se realiza en el puesto.
8. Listar las funciones necesarias para conseguir los resultados esperados.
9. Revisar y redefinir las funciones hasta recoger correctamente todas las necesarias.
10. Establecer los estándares de rendimiento exigidos en cada función.
11. Aplicar el protocolo del Análisis Funcional al conjunto final de funciones.

El Análisis Funcional es especialmente útil en Ergonomía, cuando llega el momento de realizar la asignación de funciones a las personas y a las máquinas incluidas en el sistema.

## **b. APLICACIONES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

Las Técnicas de Análisis de Puestos tienen una serie de utilidades, tanto dentro de la Gestión de Recursos Humanos, como en Ergonomía. En concreto, las aplicaciones que el Análisis de Puestos tiene (Figura nº 2.7) son:

1. Dado que la **Planificación de Recursos Humanos** es el proceso a través del cual se diseña la forma de conseguir que la organización disponga de las competencias precisas en el momento oportuno, es claro que los responsables de elaborar los planes deberán conocer tanto el contenido de los puestos de trabajo actualmente existentes en la empresa, como el de los que existirán en el futuro. De esta forma, podrán diseñar, a partir de los Perfiles de dichos puestos, la forma de conseguir las competencias que deberán reunir los empleados de la organización.

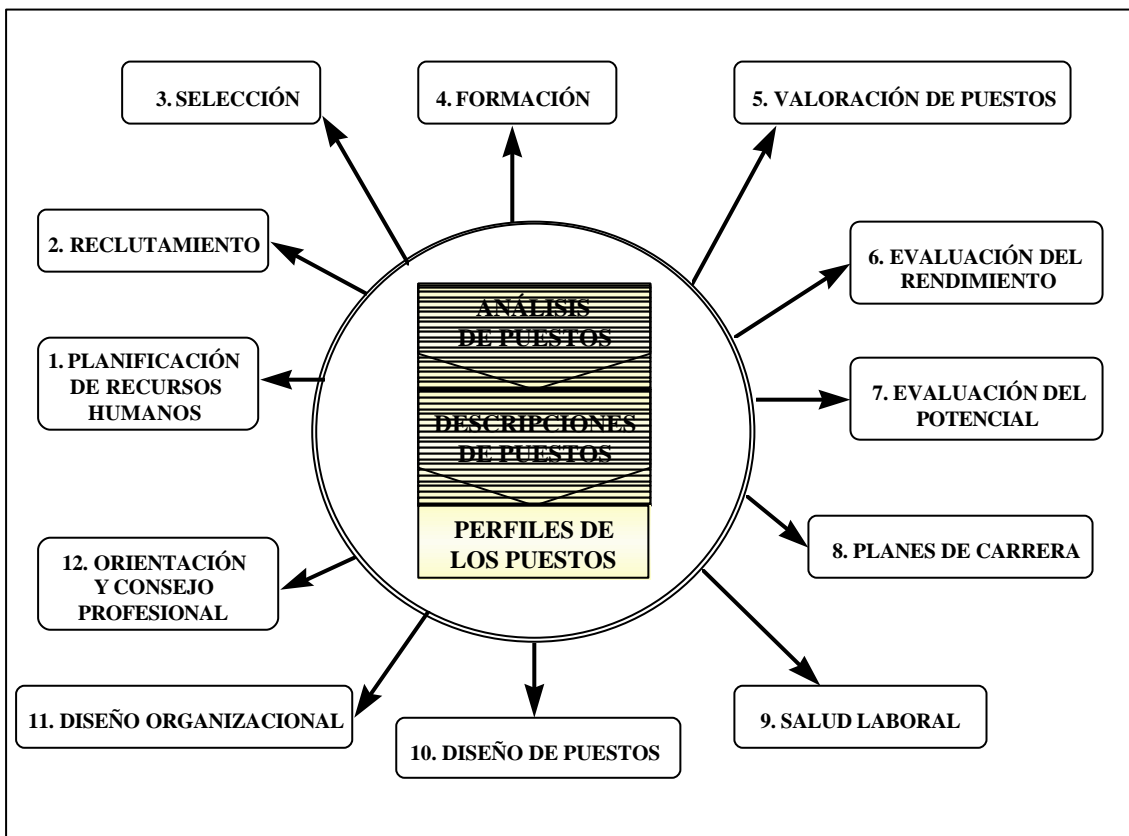


Figura nº 2.7. Utilidades del Análisis de Puestos

2. Las actividades de **Reclutamiento** sólo permitirán acudir a las fuentes más eficaces si se conocen las exigencias de los puestos de trabajo y, como consecuencia, las competencias que deberán reunir las personas que los ocupan. Pero, para conocer estas exigencias, es

preciso conocer antes el contenido de los puestos de trabajo, para poder definir los Perfiles de Competencias de los mismos.

3. Los responsables de la **Selección de Personal** sólo podrán realizar su trabajo de forma eficaz, si conocen las competencias que deben reunir las personas contratadas; esto es, las exigencias del puesto. Así, las técnicas utilizadas dependerán de las competencias que deben reunir los empleados que ocupen cada puesto.
4. La **Formación** sólo será eficaz cuando el Análisis de Necesidades, la Planificación y la Impartición de la misma se hacen dentro del marco definido por las Exigencias de los puestos de trabajo. De esta forma, los Programas de Formación se diseñarán e impartirán con el objetivo de activar y/o desarrollar las competencias que los formandos necesitarán en su trabajo.
5. Los Planes Salariales se deben apoyar, además de en la Evaluación del Rendimiento, en el valor que los puestos tienen para la organización; esto es, en los resultados de la **Valoración de los Puestos** y para valorarlos es preciso partir de su conocimiento previo.
6. La **Evaluación del Rendimiento** de los empleados debe partir de los objetivos fijados a los puestos de trabajo; y, para ello, es preciso definir su contenido, por lo que el paso previo antes de diseñar un Programa de Evaluación del Rendimiento es conocer el contenido de los puestos de trabajo.
7. Las **Evaluaciones del Potencial** de los empleados; es decir, de su carrera futura en la empresa, no tiene sentido hacerlas “en abstracto”, sino en función de las exigencias de los puestos y comparando las mismas con los Perfiles de Competencias de los empleados.
8. Los **Planes de Carrera** se deben diseñar en base a las competencias exigidas por los puestos de trabajo, por lo que es preciso conocerlos, para poder definir tanto las exigencias de los mismos como la adecuación de las personas para ocuparlos, y sus carencias.

De esta forma, se podrán definir los “*caminos profesionales*” que más probablemente seguirán los empleados a lo largo de su carrera dentro de la organización, en base a la similitud de los Perfiles de Competencias de los puestos.

9. Los Planes de Prevención y Seguridad obviamente deben partir del conocimiento de las tareas que se llevan a cabo en el puesto y de las condiciones en que se trabaja; esto es, del conocimiento de los puestos de trabajo. El Análisis nos proporcionará información sobre los riesgos de los puestos, sobre las actividades que implican fatiga o estrés, sobre las posturas o esfuerzos inadecuados, etc., y a partir de estas informaciones se podrá actuar en el campo de la **Salud Laboral**, tanto desde un punto de vista preventivo como desde el correctivo.
  
10. **Diseño de Puestos.** El Análisis de Puestos permitirá disponer de informaciones referidas a los mismos y que, en ocasiones, indicarán la necesidad de modificar las funciones y tareas incluidas en alguno de ellos, las condiciones ambientales, las herramientas utilizadas, etc., siempre con el objetivo de optimizar el rendimiento, la seguridad, la satisfacción y la comodidad de los ocupantes del mismo.
  
11. **Diseño Organizacional.** El Análisis de Puestos nos permitirá disponer de informaciones sobre las obligaciones, responsabilidades, líneas de autoridad, contenido de los puestos, ... que, en muchas ocasiones, obligará a llevar a cabo un proceso de rediseño organizacional.
  
12. Para llevar a cabo actuaciones eficaces dentro del campo del **Consejo y la Orientación Profesional**, es preciso conocer los Puestos de Trabajo, aunque, en este caso, no estamos, obviamente, hablando de un Análisis intraorganizacional, sino sectorial e, incluso, más amplio.

Para terminar este apartado, es preciso hacer referencia a una cuestión de absoluta actualidad. Es la insuficiente utilización que se ha hecho y se sigue haciendo, en muchas organizaciones, del Análisis de Puestos, a pesar de las utilidades del mismo que acabamos de comentar. Así, algunos profesionales y directivos del área de Recursos Humanos y de otras direcciones afirman: *en estos momentos, el Análisis de Puestos ha dejado de ser útil, ya que los puestos de trabajo cambian demasiado rápidamente como para que sea operativo mantener dicha técnica en vigor.*

Desde nuestro punto de vista, esta actitud se podría considerar similar a la de aquellos que afirman que dado que vivimos en una situación social con constantes y rápidos cambios, la tarea de Planificación no deja de ser más que un ejercicio inútil. La respuesta a esta última afirmación es bastante clara: *En una situación inestable, la Planificación Estratégica, con un gran peso de los Planes Alternativos o de Contingencias, tiene más importancia que cuando el ambiente es estable, ya que será la única forma de prever y superar las amenazas que se vayan presentando, al tiempo que se aprovechan a fondo las oportunidades; todo ello a partir del perfecto conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la organización.*

Así, las empresas que se toman en serio el trabajo de planificar, son las únicas que, a medio y largo plazo, tendrán éxito, aunque aparentemente estén teniendo problemas a corto (lo que no siempre sucede). Sería, utilizando un símil militar, el caso del ejercito que puede perder una batalla, pero que esa aparente derrota sería un paso adelante que le permitiría, posteriormente, ganar la guerra.

Pero volvamos al Análisis de Puestos. En los años cincuenta y sesenta, se produjo en Estados Unidos (y se extendió por todo el mundo) una corriente que defendía la necesidad de disponer de técnicas e instrumentos que permitiesen obtener informaciones cuantificadas sobre los trabajos, partiendo del supuesto de que las obtenidas con los nuevos métodos de análisis (los denominados *estructurados*) serían más objetivas, válidas y fiables. De esta forma, llegaba al



mundo del Análisis de Puestos, la misma confusión que prevalecía en otras áreas de la Psicología, en general, y en el campo de la Psicología del Trabajo, en particular: “*cuantificación = objetividad = científico*”.

Las razones esgrimidas para justificar esta actitud eran múltiples, pero se pueden resumir en las siguientes críticas que se hacían a los denominados *Procedimientos Convencionales* de Análisis de Puestos:

1. *La información que se obtenía con los Procedimientos Convencionales era, fundamentalmente, de tipo narrativo* (similar a la que se debe incluir en el Manual de Funciones de la organización, del que hablaremos más adelante).

La respuesta a esta crítica es fácil. En muchas ocasiones, es mucho más útil para el responsable y los técnicos de Recursos Humanos la información de tipo narrativo que la meramente cuantitativa. Así, por ejemplo proporciona información más útil saber que el ocupante del puesto debe “*registrar las solicitudes de empleo recibidas*”, que conocer que “*trabaja con informaciones escritas*” a un nivel “4” (*frecuentemente*).

2. *La información que se recogía con los Procedimientos Convencionales estaba muy cargada de subjetividad.*

De nuevo es fácil la respuesta, ya que un procedimiento determinado no es objetivo o subjetivo en función del nivel de cuantificación que permite, ya que partiendo de una misma información, los sujetos pueden dar distintas respuestas en los cuestionarios estructurados.

En suma, la objetividad de los datos, así como su validez y fiabilidad, no dependerá, en muchas ocasiones, del instrumento utilizado para recogerlos, sino de los controles que se introduzcan a lo largo del análisis.

**3. *La información recogida por medio de los Procedimientos Convencionales no permitía una fácil actualización.***

Esta crítica, que en su momento podía ser válida, hoy día no tiene sentido. Así, con el uso de procedimientos informatizados, es igual de fácil o difícil actualizar una información cuantitativa o narrativa.

Estas críticas las comentamos porque son similares a las que se plantean hoy día al Análisis de Puestos y así, nos encontramos con las siguientes:

**1. *Los puestos cambian rápidamente y no tiene sentido hacer un análisis de los mismos.***

Precisamente, esos rápidos cambios que se producen en los puestos de trabajo, obliga a tener actualizada la información sobre los mismos, a prever los cambios que se vayan a producir en sus contenidos (siempre que sea posible), y a considerar lo más rápidamente que se pueda los imprevistos.

Ahora bien, analizar la importancia y consecuencias de los cambios sólo es posible cuando se dispone de la información adecuada sobre la situación original. Por tanto, sí es cierto que deberá existir una cuidadosa programación que permita mantener al día la información sobre el contenido de los puestos, y esta información sólo se puede obtener por medio de las técnicas de Análisis de Puestos.

**2. *El concepto de “puesto de trabajo” ha quedado obsoleto.***

A veces, incluso, da reparo responder a este absurdo planteado, sobre todo, en los niveles “teóricos” con poco contacto con el mundo real del trabajo, en los que se crean nuevos términos “ocupación”, por ejemplo, para explicar lo que sigue siendo el puesto de trabajo.

Es cierto que el concepto de “*puesto de trabajo*” ha evolucionado, sobre todo en el sentido, ya comentado, de pasar de ser algo estático a tener un carácter dinámico. Sin embargo, el puesto de trabajo seguirá siendo el nexo de unión entre la organización y el individuo y, por tanto, la base del status intra y extraorganizacional de la persona, de su sueldo, sus ventajas sociales, sus relaciones, y, sobre todo, de lo que la empresa espera de él.

Por otro lado, si desaparece el puesto de trabajo, ¿cómo se podrán determinar las competencias exigidas a las personas que se contrate o promocione?, ¿cómo se conocerán las exigencias y necesidades de formación?... En suma, ¿cómo se podrán gestionar adecuadamente los recursos humanos de la organización?.

- 3.** *El Análisis de Puestos se suele hacer pensando en un uso concreto de los datos y cuando se desean utilizar con otra finalidad la información es incompleta o está estructurada de forma que no permite su utilización.*

Es claro que cuando se plantea este argumento no se está criticando, en realidad, al Análisis de Puestos como técnica, sino a quienes lo llevaron a cabo, que no fueron capaces de conocer las verdaderas necesidades de la organización (o no se preocuparon de conocerlas). Por tanto, el fallo se produjo al definir las aplicaciones que se podían dar a los resultados del Análisis en la empresa y el problema no se puede atribuir al mismo (sería como echar la culpa al ordenador cuando es el usuario en que ha tecleado mal).

Así pues, en una situación como la actual, la respuesta no puede ser la de “esconder la cabeza” como el avestruz, o la de “matar al mensajero”. Por el contrario, es preciso trabajar más duro y buscar instrumentos que nos permitan enfrentarnos a los problemas, con la flexibilidad necesaria para mantener la eficacia y competitividad de la empresa.

En este momento, desde nuestro punto de vista, los denominados Procedimientos Convencionales, que permiten llegar a disponer de los necesarios Manuales de Funciones y elaborar los

correspondientes Perfiles de Competencias de cada puesto, trabajando de forma que estén permanentemente actualizados, por un lado, y con un enfoque previsional, por otro, son instrumentos indispensables para la Gestión de Recursos Humanos.

## **2.5. EL MANUAL DE FUNCIONES**

Podemos definir el Manual de Funciones como:

*El conjunto de las Descripciones de los Puestos Tipo existentes en la organización, en las que se especificarán sus objetivos, funciones, tareas, exigencias, responsabilidades y condiciones de trabajo.*

El Manual de Funciones de una organización, por tanto, recoge todas las Descripciones de los diferentes Puestos Tipo existentes en la misma. Para elaborarlo, se utilizan las técnicas de Análisis de Puestos que hemos explicado.

Así, una vez terminada la recogida de datos, dispondremos de una serie de Descripciones de los Puestos analizados. Sin embargo, no serán éstas las que formen el Manual de Funciones, sino las correspondientes a los **Puestos Tipo**. Se entiende por Puesto Tipo, aquel que:

*Recoge los Puestos de Trabajo que son suficientemente similares entre sí como para justificar que se incluyan en una misma Descripción.*

Así, es posible que todos los puestos de administrativos de la empresa tengan similares funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo; por ello, sólo existirá un Puesto Tipo de Administrativo, que será el que se incluya en el Manual de Funciones.

En el Manual de Funciones se incluirán, por tanto, las Descripciones de los Puestos Tipo, incluyendo, en cada una de ellas, las informaciones que explicamos anteriormente, al hablar de las que se recogían con un Análisis de Puestos.

La Descripción de un Puesto Tipo incluye todos aquellos puestos que son suficientemente similares entre sí como para justificar su unificación; sin embargo, “similares” no quiere decir “idénticos”. Por ello, siempre que sea necesario, se incluirá un “**Anexo**” en el que se especificarán las pequeñas diferencias que algunos trabajos concretos presentan con respecto al Puesto Tipo, en cualquiera de los restantes apartados de la Descripción.

## **2.6. EL CATÁLOGO DE EMPLEOS**

Es preciso no confundir el Manual de Funciones con el Catálogo de Empleos de la organización. Así, mientras el Manual de Funciones incluirá, tal y como acabamos de explicar, las informaciones referidas al contenido de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la organización; el **Catálogo de Empleos**, se referirá a:

*El número de empleos incluidos en cada puesto tipo y en cada unidad empresarial.*

Ahora bien, el Catálogo de Empleos se corresponderá, por tanto, con la Plantilla de la empresa.

Pero ¿a qué denominamos **empleo**? Un empleo es un puesto que está ocupado por un trabajador; esto es, una empresa tendrá tantos empleos como empleados la formen en un momento determinado.

Así como un puesto de trabajo puede existir, independientemente de que esté ocupado o no, también un puesto tipo puede estar ocupado por más de una persona. Por ejemplo, el puesto tipo “Administrativo” de la empresa “Supuestos”, está ocupado por 56 personas; esto es, se refiere a 56 empleos.

### **3. EL PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS**

Previamente a la implantación de un programa de Análisis y Descripción de Puestos es necesario tener en cuenta una serie de aspectos previos para determinar su aplicabilidad y conveniencia en el momento actual, los objetivos que debe alcanzar y analizar las consecuencias que puede tener.

La introducción de un programa de Análisis del Trabajo, es un proceso "irreversible", es decir, cualesquiera que sean los resultados obtenidos, van a afectar en mayor o menor medida a la situación organizativa y laboral de la Empresa donde se lleve a cabo.

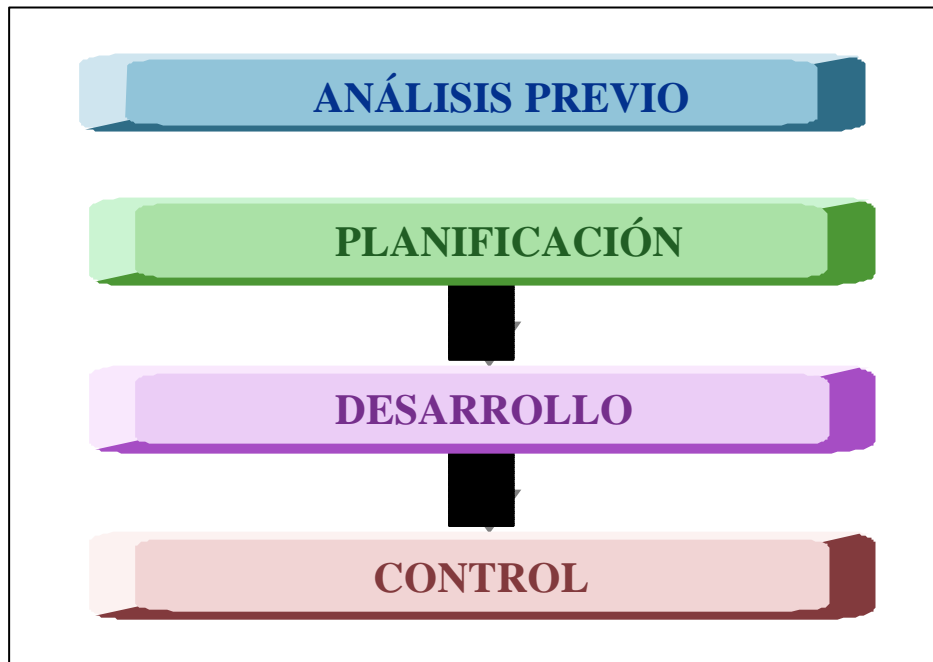
Desde un punto de vista muy general puede considerarse que todo programa de Análisis y Descripción del Trabajo, sigue tres grandes fases: planificación, ejecución y control (Figura nº 3.1).

#### **3.1. FASE DE PLANIFICACIÓN**

Las consecuencias que el Análisis del Trabajo puede tener para la Organización y sus empleados, implica la necesidad de desarrollar un conjunto de etapas previas a la recogida de información, destinadas a la planificación o preparación del mismo.

### 3.1.1. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DEL TRABAJO

Debido a las múltiples aplicaciones que puede tener el Análisis del Trabajo, es necesario definir los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.



**Figura nº 3.1.** Fases del Proceso de Análisis de Puestos

En función de los objetivos u aplicaciones que se deseen obtener con el Análisis de Puestos será necesario recoger un tipo de información. Además del tipo de información, las aplicaciones del análisis determinarán: los puestos a analizar, la muestra, los métodos, la forma, los medios de recogida de información, así como el presupuesto del mismo (Figura nº 3.2).

#### **Determinación de los Puestos a Analizar.**

El Análisis y Descripción del Trabajo se puede abordar para todos los puestos de una Organización, un área concreta e incluso para un único puesto, en función de los objetivos concretos que se persigan.





**Figura nº 3.2.** *La Planificación del Análisis de Puestos*

### **Elegir la Muestra.**

Una vez definido los puestos a incluir en el programa, el siguiente paso es elegir una muestra estratificada y proporcional representativa de cada uno de los puestos.

Por tanto, habrá que determinar el número de empleados por puesto que es necesario incluir en el análisis para asegurar la fiabilidad de las informaciones que se van a recoger.

### **Determinar el tipo de Información Necesaria.**

El tipo, distribución y exhaustividad de las informaciones a recoger mediante el Análisis del Trabajo, estará mediatizado por los objetivos del programa, por lo que éstas podrán variar de una situación a otra.

A continuación, se exponen el tipo de informaciones que se utilizan, más habitualmente, ya que cubren una amplia variedad de objetivos:

#### ***Datos de Identificación del Puesto***

En este apartado se incluyen todos los datos necesarios para localizar correcta y exactamente el puesto dentro de la Organización: denominación del puesto, unidad orgánica, en la que está adscrito el Puesto, fecha de realización del análisis, etc.

#### ***Organigrama***

Se representa el entorno organizativo próximo al puesto del trabajo. En el organigrama se incluyen:

- ? El puesto del superior inmediato.
  
- ? Los puestos subordinados, tanto jerárquicos como funcionales.
  
- ? Los puestos colaterales.

También en muchas ocasiones se una descripción básica de los cometidos de los subordinados directos.

### ***Resumen del Puesto***

En este apartado, se define el objetivo o finalidad básica del puesto, en función de su contribución a los resultados de la organización, es decir, por qué y para qué existe el puesto dentro de la organización.

### ***Funciones y/o Tareas Incluidas en el Puesto***

Las informaciones que se recogen hacen referencia a las funciones, tareas y/o actividades desarrolladas en el puesto, es decir, qué se hace, cómo se hace y para qué se hace.

### ***Medios Materiales y Herramientas Utilizados***

En este apartado, se especifican los medios materiales y las herramientas que, el ocupante del puesto, utiliza para realizar las funciones y/o tareas incluidas en el mismo.

### ***Formación exigida por el puesto***

Se incluyen los conocimientos mínimos requeridos para el correcto desempeño del puesto. Incluye los siguientes aspectos:

- ? **Formación Académica.** Nivel de conocimientos académicos mínimos exigidos por el puesto.
- ? **Conocimientos Específicos.** Tipo y nivel de los conocimientos teóricos y/o prácticos exigidos por el puesto y que no estén incluidos en la Formación Académica.
- ? **Formación Permanente.** Se incluyen todas aquellas acciones formativas de reciclaje, desarrollo o mantenimiento, que son necesarias para que el ocupante tenga un el desempeño óptimo en su puesto.

### ***Experiencia Previa***

Tipo de experiencia/s profesional/es que debe tener una persona, con la Formación Académica y los Conocimientos Específicos necesarios, antes de acceder al puesto, para poder desempeñar correctamente los cometidos del mismo, especificando el tiempo mínimo necesario para su adquisición.

### ***Tiempo de Adaptación***

Tiempo mínimo que se precisa estar ocupando el puesto de trabajo, teniendo la formación, los conocimientos y la experiencia necesarios, para poder desempeñarlo de forma autónoma.

### ***Responsabilidad***

Este apartado generalmente se subdivide en las siguientes áreas:

- ? ***Sobre personas.*** Se incluye el número de personas que dependen del ocupante del puesto de trabajo, tanto orgánica como funcionalmente, especificándose:
  - N° de personas con mando que dependen directamente del ocupante del puesto.
  - N° de personas sin mando que dependen directamente del ocupante del puesto.
  - N° de personas total que dependen del ocupante del puesto.
  
- ? ***Económica.*** Indica los aspectos y la cuantía del presupuesto que el ocupante del puesto tiene que gestionar, controlar o supervisar.
  
- ? ***Sobre bienes.*** Materiales, equipos y/o instalaciones que sean responsabilidad directa del ocupante del puesto o estén a su cargo.

- ? ***Sobre la Seguridad de Otros.*** Grado en que las actuaciones del ocupante del puesto pueden ocasionar accidentes, enfermedades, lesiones, etc., a terceras personas.
  
- ? ***Consecuencias sobre las Actuaciones Defectuosas.*** En este apartado, se especifican, el tipo de errores que se pueden cometer durante el desempeño del puesto, su importancia, la probabilidad de ocurrencia y sus consecuencias.

### ***Toma de Decisiones***

Se recogen el tipo de decisiones que el ocupante del puesto puede tomar sin consultar y aquellas que debe proponer para la consecución de los objetivos y resultados del puesto.

### ***Control Recibido***

La información que se refleja en este apartado es la referida al tipo de supervisión, tanto orgánica como funcional, que se ejerce sobre el puesto, el grado de consulta que requiere la ejecución de las funciones y tareas incluidas en él, así como el grado de autonomía que tiene para actuar el ocupante del mismo.

### ***Solución de Problemas***

Se especifican todos aquellos problemas o dificultades que se plantean en el desempeño del puesto de trabajo, así como la forma de solucionarlos.

### ***Relaciones***

Se especifican todas las relaciones que el ocupante del puesto debe mantener con otros puestos, departamentos, etc., tanto dentro de la organización como fuera de la misma, para su correcto desempeño del puesto, incluyendo su finalidad y su frecuencia.

### **Condiciones de Trabajo**

Incluye la información referida a las condiciones en que se realiza el trabajo, tanto con respecto a los esfuerzos requeridos y a los riesgos a los cuales está expuesto el ocupante, como al ambiente físico en el que se desempeña. En este apartado, por tanto, se recogen las siguientes informaciones:

- ? **Condiciones Ambientales.** Son los elementos ambientales de iluminación, temperatura, ruido, etc., a los que está sometido el ocupante del puesto. Debe indicarse el tipo de ambiente y el tiempo de exposición.
  
- ? **Esfuerzos Físicos.** Se especifican los esfuerzos físicos que el ocupante del puesto debe realizar en el desempeño de sus funciones y/o tareas. Se indica el tipo de esfuerzo y su frecuencia.
  
- ? **Riesgos.** Se reflejan los riesgos a los que puede estar expuesto el ocupante del puesto de trabajo, tanto de sufrir un accidente laboral, como de contraer una enfermedad profesional. Se indica el tipo de riesgo, el equipo protector que debe usarse y el tiempo de exposición.

### **Observaciones**

En este último apartado, se puede incluir cualquier tipo de información complementaria del puesto que no haya sido recogida en los apartados anteriores, así como cualquier otro dato que, aun no siendo propio del análisis, quieran comunicar tanto su titular como el superior inmediato de éste.

## **Métodos de Recogida de Información**

Para abordar un mismo objetivo se pueden elegir distintos métodos de recogida de información, por lo que la decisión final, debe tomarse sopesando las ventajas e inconvenientes que presenta cada uno, es decir, las informaciones que permiten recoger, el tiempo de aplicación, los costes, etc.

Debido a la multitud de métodos que se han desarrollado a través de la historia del Análisis del trabajo, a continuación, se exponen sólo los que han demostrado una mayor utilidad:

### ***Observación***

Consiste en observar las actividades que realiza el ocupante del puesto en el mismo lugar y momento en que se desarrollan. Estas observaciones las puede hacer directamente el analista o a través de algún medio de registro, como por ejemplo, una cámara de vídeo. En cualquier caso es necesario dejar pasar un tiempo prudencial para que el empleado se acostumbre a la presencia del analista o de la cámara.

Este método aporta como principal ventaja el que permite obtener datos "reales", no sesgados por el empleado sobre las actividades que se desarrollan en el puesto.

Como principales inconvenientes destacan el tiempo que exige la recogida y el análisis de los datos y la resistencia de los empleados a ser observados.

### ***Entrevista Individual***

Las informaciones se recogen a través de una entrevista individual que habitualmente se realiza al ocupante del puesto y suele ser semiestructurada, es decir, parte de un esque-

ma previamente establecido en función de las características de la Organización y de los objetivos del Análisis.

Las ventajas que aporta este método son:

- ? Obtención de las informaciones sobre el puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- ? Posibilita el discutir y aclarar todas las dudas que surjan durante la misma.
- ? Exige menos tiempo tanto de recogida como de análisis que el método de la observación.

Por otro lado, como principal inconveniente, podemos resaltar, el que las informaciones dadas por el empleado pueden estar influidas por las percepciones subjetivas del mismo. Este problema se palía en gran medida entrevistando a más de un empleado por puesto y comparando sus respuestas.

La entrevista, es el método más utilizado actualmente para el Análisis del Trabajo.

### ***Entrevista de Grupo***

Es un método similar a la entrevista individual, pero en este caso, se reúnen a dos o más empleados que realizan el mismo trabajo, los cuales son simultáneamente entrevistados sobre los distintos aspectos del puesto que desarrollan.

Este método permite comprobar distintos puntos de vista de empleados que ocupan un mismo puesto y a la vez disminuir el tiempo de recogida de los datos, aunque generalmente el tipo de informaciones que se obtienen son menos amplias y precisas que en los métodos anteriores.



### ***Reunión de Expertos***

Es igual que la entrevista de grupo, a excepción de que los componentes de la reunión son expertos en el trabajo a analizar (superiores de los empleados encargados de realizar el trabajo, ingenieros de diseño, formadores, etc.)

Este método es muy útil cuando el objetivo que se persigue es el diseño y rediseño de los puestos, el desarrollo de planes de prevención y seguridad, así como analizar y describir puestos de nueva creación.

### ***Cuestionario***

Los encargados de rellenar los cuestionarios son los ocupantes del puesto, sus superiores inmediatos o expertos conocedores de los mismos. El cuestionario es preparado previamente por el equipo encargado del Análisis. Existen distintos tipos de cuestionarios:

? ***Estructurado.*** Está compuesto por una serie de ítems cerrados que el empleado, superior o experto debe contestar.

Las respuestas a los distintos ítems se suelen ordenar jerárquicamente siguiendo una escala de importancia, frecuencia, etc., o, simplemente, señalando si éste está relacionado o no con el trabajo.

Los cuestionarios estructurados, permiten que los datos sean tabulados e interpretados rápidamente, así como analizar un gran número de puestos de forma rápida y económica.

Sin embargo, son muy restrictivos, ya que los empleados únicamente pueden responder en función de las opciones que se les presentan, por lo que se pueden perder aspectos importantes para conocer toda la amplitud del contenido del puesto.

Si se elige este método es importante prestar especial atención a la redacción de los ítems para eliminar toda posible ambigüedad y así evitar interpretaciones alternativas.

? **Abierto.** Son cuestionarios, en los que se pide al sujeto que conteste con sus propias palabras a las preguntas que se le plantean.

Este método, además de incluir los inconvenientes derivados de los cuestionarios estructurados, no facilita su tabulación e interpretación, y exige que la persona que lo rellene tenga una alta capacidad de comprensión, síntesis y redacción, por lo que habitualmente las informaciones que proporciona este método son más pobres que las obtenidas con la entrevista.

? **Mixto.** En este tipo de cuestionarios, se incluyen ítems abiertos y cerrados, por lo que presentan las ventajas e inconvenientes enumerados para los cuestionarios estructurados y abiertos.

### ***Diarios Laborales***

Consiste en el registro, por parte del empleado, de todas las actividades laborales que ejecuta en un período de tiempo determinado.

Este método puede ser tedioso y costoso para el empleado, y aunque sí proporciona información detallada sobre las actividades y el proceso de trabajo, no quedan reflejadas las exigencias y especificaciones del mismo.

Los diarios laborales son especialmente útiles cuando no se dispone de informaciones previas sobre los puestos incluidos en el análisis, empleándose como base en la preparación de instrumentos de recogida de datos.

Este método únicamente permite conocer los aspectos críticos del puesto de trabajo que son cruciales para un buen desempeño, por lo que es especialmente útil cuando el objetivo es la Evaluación del Rendimiento.

### ***Análisis del contenido de la documentación existente sobre el trabajo***

Este método suele ser empleado como base para el diseño de instrumentos de recogida de información, ya que proporciona un acercamiento a los puestos a analizar, y en numerosas ocasiones no se dispone de ningún conocimiento previo de los mismos. También es muy útil junto con la reunión de expertos en el caso de que el puesto sea de nueva creación.

### ***Métodos Mixtos.***

La combinación de distintos métodos de recogida de información permite paliar los inconvenientes y maximizar las ventajas de cada uno por separado.

La decisión de combinar varios métodos deberá hacerse teniendo en cuenta las particularidades de la organización donde se llevará a cabo, los objetivos del Análisis, del tiempo y del personal disponible.

La combinación más empleada es la de la entrevista individual- cuestionario y la observación- entrevista.

También es habitual que en función del tipo y nivel de los puestos se emplee un método u otro. Por ejemplo, una de las fórmulas más habituales es emplear para puestos operativos, el cuestionario y/o la observación; para puestos de supervisión, la entrevista individual o la grupal y para los de dirección la entrevista individual.

### **Presentación de la Información.**

A su vez, el método y el tipo de datos que se desean recoger determinarán la forma de presentar la información. Esta puede ser:

- ? **Cualitativa.** Se describen los diversos aspectos del trabajo, contenido, relaciones, etc.
  
- ? **Cuantitativa.** Las distintas informaciones se expresan en unidades de medida, número de subordinados a cargo del ocupante del puesto, nivel de ruido al que está sometido, etc.
  
- ? **Mixta.** Se incluyen informaciones tanto cualitativas como cuantitativas. Es la forma más habitual de recogida de información.

### **Medios de Recogida de la Información.**

Los encargados de recoger la información, en la mayoría de las ocasiones, son los analistas, pueden hacerlo de forma directa o con la ayuda de algún instrumento como cámaras de vídeo, registros fisiológicos, etc.

### **Presupuesto.**

El presupuesto del programa de Análisis y Descripción de Puestos depende directamente de los objetivos que se persigan con su realización, ya que en función de los objetivos que se definan será preciso emplear una cantidad y calidad de recursos humanos, materiales y financieros determinada.

### **3.1.2. PREPARACIÓN DE LOS MATERIALES NECESARIOS PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS**

En esta fase es preciso decidir:

- ? **El formato del cuestionario, entrevista, etc.** a emplear en la recogida de la información. Un ejemplo de modelo de entrevista se presenta en el Anexo nº 3.
- ? **Las instrucciones** que se adjuntarán al instrumento de análisis para su correcta cumplimentación.
- ? **El formato de las Descripciones de los Puestos**, que deberán ser coherentes con el que se haya dado al del análisis. Un ejemplo de modelo de descripción se presenta en el Anexo nº 4.

### **3.1.3. SELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LOS ANALISTAS**

De la correcta o incorrecta actuación de los analista, va a depender, en gran medida el éxito o fracaso del programa, por tanto, su selección y entrenamiento es fundamental. Su formación generalmente cubre los siguientes bloques:

- a) **Formación sobre la Organización** en la que se va a realizar el Análisis. El objetivo de esta fase, es que el analista se familiarice con las características de la Organización en general y de los puestos en particular.
- b) **Formación técnica.** Esta formación a su vez se subdividirá en:

- ? **Formación en Análisis del Trabajo.** En este caso, se introduce a los futuros analistas en el tema del Análisis del Trabajo, sus objetivos, principios, proceso, etc.
  
- ? **Formación en el Método de Recogida de Datos.** Se les forma y entrena en el método/s de recogida de información a utilizar.

#### **3.1.4. INFORMAR SOBRE EL PROGRAMA**

A este aspecto, generalmente, no se le da toda la importancia que realmente tiene, obviándolo del programa o no dedicándole el tiempo suficiente.

Antes de iniciar la recogida de datos, es preciso informar a todas las personas implicadas, tanto de forma directa como indirecta en el Análisis, de los objetivos del mismo, esto evitará que se produzcan rumores, malentendidos, favoreciendo su implicación y colaboración.

Es fundamental contar desde el principio del programa con el apoyo de los directivos y mandos intermedios de la Organización, ya que juegan un papel muy importante facilitando el acceso de los trabajadores a su cargo y en muchos casos ellos mismos participarán como sujetos en el análisis.

### **3.2. FASE DE EJECUCIÓN**

Durante esta fase a su vez se llevarán a cabo las actividades que suponen la realización propiamente dicha del Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (Figura nº 3.3).

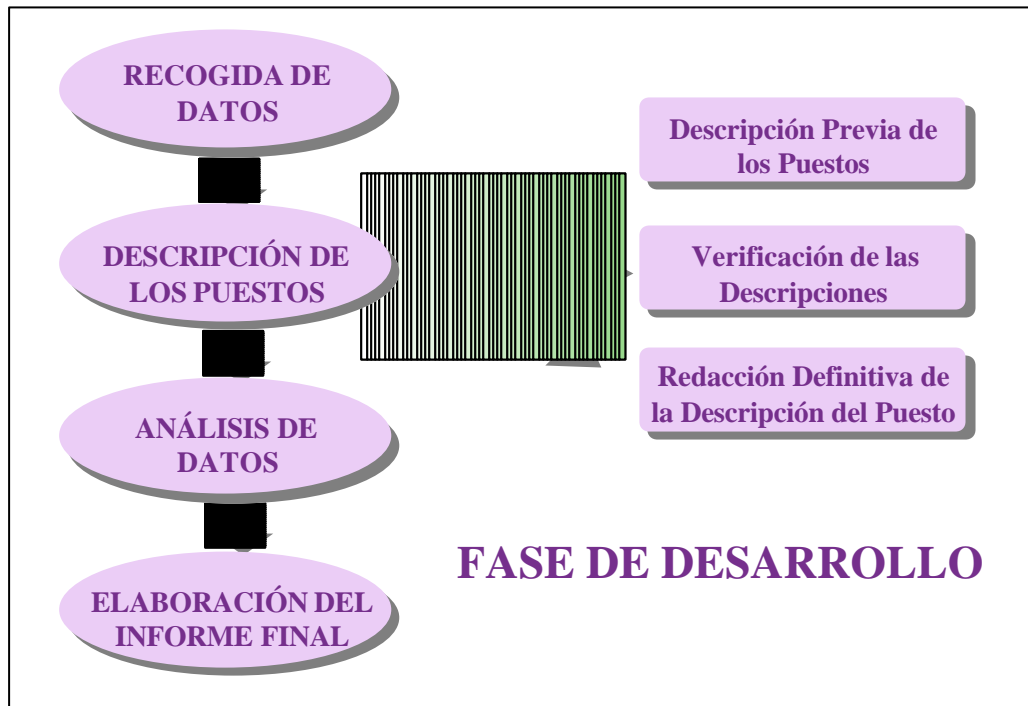


Figura nº 3.3. La realización del Análisis de Puestos

### 3.2.1. RECOGIDA DE DATOS

Se hará a través de la aplicación del/os método/s elegido/s.

### 3.2.2. ELABORACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

#### Descripción Previa de los Puestos.

La descripción de los Puestos de Trabajo, es una de las fases más importantes, ya que tal y como se ha señalado anteriormente, es donde se expresa documentalmente el contenido del análisis; es decir, donde se reflejan los resultados del mismo.

El formato de la Descripción de los Puestos debe ser coherente con los objetivos del análisis.

### **Verificación de las Descripciones de los Puestos.**

Esta etapa consiste en presentar la Descripción previa tanto al ocupante del puesto como a su superior inmediato para su aprobación o rectificación.

En los casos en que se haya formado un Comité de Análisis, la Descripciones deberán ser verificadas por los miembros de éste.

### **Redacción definitiva de la Descripción del Puesto.**

#### **3.2.3. ANÁLISIS DE DATOS**

El análisis de los datos, variará en función de los objetivos del programa.

#### **3.2.4. ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL**

En el informe final se suelen incluir los objetivos del análisis, el procedimiento de trabajo (método de recogida de datos, puestos analizados, etc.) y los resultados obtenidos (descripciones de los puestos, análisis de datos, etc.)

### **3.3. FASE DE CONTROL**

La realización de un programa de Análisis del Trabajo debe prever un doble control: durante su realización (cumplimiento del programa) y sobre los resultados obtenidos.





## **4. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México, McGraw Hill.
- Fernández - Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid, Díaz de Santos.
- Fertonani, M. y Actis Grosso, C. (1973). *Análisis y Valoración de Tareas*. Bilbao, Deusto.
- Fine, S.A. (1988). Functional Job Analysis. En GAEL, S. *The Job Analysis Handbook for Bussines, Industry, and Government*. Nueva York, John Wiley.
- Gael, S. (1983). *Job analysis: A guide in assesing work activities*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Gael, S. (1988). *The Job Analysis Handbook for Bussines, Industry, and Government*. Nueva York, John Wiley.
- Gama, E. (1992). *Bases para el Análisis de Puestos*. México, El Manual Moderno.
- Ghorpade, J. V. (1988). *Job Analysis. A Handbook for the Human Resource Director*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D. B. Y Cardy, R. L. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, Prentice Hall.
- Landis, R. S.; Fogli, L. And Goldberg, E. (1998). Future-Oriented Job Analysis: A Description of the Process and Its Organizational Implications. *International Journal of Selection and Assessment*, 6 (3), 192-197.

- Landy, F. J. and Vasey, J. (1991). Job analysis: The composition of SME samples. *Personnel Psychology*, 44 (1), 27-50.
- Lindell, M. K.; Clause, C. S.; Brandt, C. J. y Landis, R. S. (1998). Relationship Between Organizational Context and Job Analysis Task Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 83 (5), 769-776.
- McCormick, E. J. (1979). *Job análisis. Methods and aplicaciones*. New York, Amacom.
- McPhail, S. M.; Jeanneret, P. R.; McCormick, E. J.; Mehan, R. C. (1998). Position Analysis Questionnaire. *Job Analysis Manual*. North Logan (Utah): PAQ Services.
- Morgeson, F. P. and Campion, M. A. (1997). Social and cognitive Sources of Potential Inaccuracy in Job Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 627-655.
- Olaz, A. (1997). Descripción de Puestos de Trabajo: Una Guía Metodológica. *Capital Humano*, 96, 22-32.
- Orue-Echevarría, J. (1997). *Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Méritos. Un Método Racional para la Administración de Salarios*. Bilbao, Deusto.
- Page, R.C. (1988). Management Position Description Questionnaire. En GAEL, S. *The Job Analysis Handbook for Bussines, Industry, and Government*. Nueva York, John Wiley.
- Peña, M. (1986). *Dirección de Personal. Organización y Técnicas*. Barcelona, Hispano Europea de Ediciones. (5ª Edición)
- Roig, J. (1996). *El Estudio de los Puestos de Trabajo. La Valoración de Tareas y la Valoración del Personal*. Madrid, Díaz de Santos.

Spector, P.E.; Brannick, M.T. y Coover, M.D. (1989). Job Analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 281-328.

**ANEXO N° 1**

**GLOSARIO DE TÉRMINOS Y CONCEPTOS REFERIDOS  
AL PUESTO DE TRABAJO**

Al emprender la tarea de estudiar el tema del Análisis y Descripción del Trabajo, uno de los primeros problemas que surge, es la confusión terminológica existente, lo que hace que, por un lado, proliferen los términos diferentes con significados idénticos o similares; y, por otro, que distintos autores utilicen el mismo término con diferentes significados.

Es por ello por lo que, siguiendo fundamentalmente el trabajo de McCORMICK (1979), se intentará clarificar el significado de algunos de los términos más comúnmente empleados en el campo del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

En cada caso, aparece entre paréntesis el término inglés al que se corresponde la definición del término castellano.

✍ **PROFESION** (Occupation). Se utiliza, habitualmente, este término para designar trabajos de una clase muy general, sobre una base muy amplia y sin tener en cuenta las características organizacionales. Así, una persona puede referirse a las profesiones de fontanero, electricista, piloto, psicólogo, médico, etc.

✍ **TRABAJO** (Job). Conjunto de puestos de trabajo que son idénticos con respecto a las tareas y funciones más importantes que se les han asignado, y que son lo suficientemente parecidos entre sí como para justificar que se incluyan en una misma descripción. Un mismo trabajo puede ser realizado por una o más personas.

✍ **PUESTO DE TRABAJO** (Position). Es un conjunto de tareas y funciones asignadas a un individuo. Un puesto de trabajo existe independientemente de que esté ocupado por una persona o esté vacante. Así, se puede hablar, en diversas organizaciones, de los puestos de jefe de mantenimiento, director de organización, auxiliar administrativo, etc.

✍ **FUNCIÓN** (Duty). Habitualmente, se utiliza este término para designar un segmento amplio del trabajo realizado por un operario. Generalmente, se refiere a cada una de las distintas actividades principales que están incluidas en el trabajo realizado. La función suele

estar formada por un conjunto de tareas que pueden o no estar relacionadas entre sí. De esta forma, serían ejemplos de funciones: el mantenimiento y la reparación del sistema de aire acondicionado, la selección de nuevos empleados, etc.

✍ **TAREA** (Task). Es la unidad discreta del trabajo realizado por un operario. Para GAEL (1983), en toda definición de tarea debe haber dos elementos básicos: **una acción**, que vendría representada por un verbo; y **un objeto**, sobre el que se ejecuta la acción.

Habitualmente, representa un paso lógico y necesario para la realización de una función, y tiene un comienzo y un final claramente identificables. Algunos ejemplos de tareas son: archivar las fichas de los candidatos no seleccionados, mecanografiar los originales de los manuales de formación, calcular el balance mensual, soldar las uniones entre cañerías de gas, etc.

Cuando la tarea se refiere a una o varias actividades físicas, es más fácilmente identificable que cuando incluye actividades de tipo mental, donde la única indicación del comienzo y del fin de la tarea, así como de si se está realizando, es la información que se recibe del propio operario.

✍ **ELEMENTO** (Element). Es la unidad discreta más pequeña en que es práctico subdividir una actividad laboral, sin analizar por separado los movimientos y los procesos mentales implicados. Los elementos, para ser claramente identificables, deben tener un comienzo y un fin claramente definidos. A veces, este término, o el de **elemento laboral** (job element), se utilizan para referirse a otro tipo de componentes del trabajo, tales como movimientos elementales, tareas, e, incluso, niveles más amplios de actividades o conductas laborales.

Algunos ejemplos de elementos serían: mover la mano derecha hasta el soporte y agarrar el mango del martillo, centrar la página de papel colocada en el rodillo de la máquina de escribir, etc.

- ✍ **MOVIMIENTO ELEMENTAL** (Elemental Motion). A veces, se denomina “elemento”. Es un movimiento separado muy específico. Es un término que se utiliza muy a menudo en los análisis de métodos y en los estudios de tiempos y movimientos. El término “movimiento elemental”, está incluido en el de “elemento”, como, por ejemplo, alargar el brazo hasta que la mano alcance el papel colocado en el rodillo de la máquina de escribir.
- ✍ **DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO** (Job Description). Es la descripción de las actividades laborales realizadas en un trabajo. Suele incluir, también, información sobre diversos aspectos relacionados con el trabajo, tales como condiciones laborales, herramientas y equipos utilizados, etc.
- ✍ **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO** (Position Description). Es la descripción de las actividades laborales que realiza un empleado concreto, así como de la forma en que realiza dicho trabajo. En España los términos “Descripción del Trabajo” y “Descripción del Puesto” se utilizan, por lo general, como sinónimos.
- ✍ **DESCRIPCIÓN DE TAREAS** (Task Description). Es la descripción de las tareas incluidas en un puesto de trabajo.
- ✍ **DESCRIPCIÓN PROFESIONAL** (Occupational Description). Es la descripción de todos aquellos aspectos que caracterizan a una profesión tal y como ésta se realiza, habitualmente, por los profesionales.
- ✍ **ESPECIFICACIÓN DEL TRABAJO** (Job Specification). Es una descripción detallada de las exigencias y cualificaciones personales que exige el trabajo. Según el tipo de trabajo, se incluirán aspectos tales como exigencias educativas, de experiencia profesional, etc.



**ANEXO N° 2**

**EJEMPLAR DEL PAQ**

**1. ENTRADA DE INFORMACIÓN**

**Código: GRADO DE UTILIZACIÓN (U)**

**1.1. FUENTES DE INFORMACIÓN DEL PUESTO**

- 0 No se aplica.**
- 1 Nominal / muy infrecuente.**
- 2 Ocasional**
- 3 Moderado.**
- 4 Considerable.**
- 5 Muy frecuente.**

Evalúese cada uno de los siguientes elementos en función del grado en que son utilizados por el trabajador como fuentes de información en el desempeño del puesto.

**1.1.1. FUENTES VISUALES DE INFORMACIÓN.**

- 1 U Materiales escritos** (libros, informes, oficios, instrucciones escritas, artículos, boletines, letreros, carteles, etc.).
- 2 U Materiales cuantitativos** (materiales que versan sobre cantidades o cifras, tales como gráficas, cálculos, estadillos, presupuestos, tablas numéricas, etc.).
- 3 U Materiales gráficos** (dibujos, o materiales gráficos utilizados como fuentes de información; ej.: dibujos, planos, diagramas, mapas, dibujos técnicos, diapositivas, radiografías, videos, etc.).
- 4 U Patrones y dispositivos parecidos** (plantillas, normógrafos, patrones de metal, cartulina u otros materiales, usados como fuentes de información observándolos durante su utilización, NO se incluye aquí el material descrito en el elemento 3).
- 5 U Presentación visual** (cuadrantes, diales, indicadores, señales luminosas, pantallas de radar, indicadores de velocidad, relojes, etc.).
- 6 U Dispositivos de medida** (reglas, calibradores, indicadores de presión, escalas, indicadores de grosor, pipetas, termómetros, transportadores, etc., utilizados para obtener información visual sobre medidas físicas, NO se incluyen aquí los dispositivos descritos en el elemento 5).

- 7 U Dispositivos mecánicos** (herramientas, equipos, maquinaria y otros dispositivos mecánicos que son fuentes de información cuando se observan durante su utilización u operación).
- 8 U Materiales en proceso de elaboración** (piezas, materiales, objetos, etc., que son fuentes de información mientras son modificados, elaborados, o procesados en general, tal como la mezcla de pan cuando se amasa, la pieza que se está torneando, la tela que está siendo cortada, el zapato al que se le ponen suelas, etc.).
- 9 U Materiales que NO están en proceso de elaboración** (piezas, materiales, objetos, etc., que no están siendo modificados o cambiados, que son fuentes de información cuando son inspeccionados, manipulados, empaquetados, distribuidos o seleccionados, etc., tales como artículos o materiales en inventario, almacenaje, canales de distribución, artículos que son inspeccionados, etc.).
- 10 U Elementos de la naturaleza** (paisajes, panorámicas, muestras geológicas, vegetación, formación de nubes y otros elementos de la naturaleza que son observados o inspeccionados para proporcionar información).
- 11 U Elementos artificiales del medio ambiente** (estructuras, edificios, presas, carreteras, muelles, vías férreas, y otras obras realizadas por el hombre o aspectos alterados artificialmente, que se observan o inspeccionan con el fin de proveerse de información; NO se consideran incluidos en este elemento equipos, máquinas, etc., que utilizan los individuos en su trabajo como los descritos en el elemento 7).
- 12 U Comportamiento** (observación de las acciones de personas o animales; Ej.: En la enseñanza, supervisión, arbitraje de deportes, etc., donde esta conducta es una fuente de información del puesto).
- 13 U Eventos o circunstancias** (hechos o sucesos que el trabajador observa visualmente y en los cuales puede participar, tales como flujos de tráfico, movimiento de materiales, operaciones en una torre de control de aeropuertos, etc.).
- 14 U Arte o decoración** (objetos artísticos o decorativos, así como arreglos o disposiciones, utilizados como fuentes de información del puesto; ej.: pinturas, esculturas, joyas, escaparates, decoración de interiores, etc.).

### 1.1.2. FUENTES NO-VISUALES DE INFORMACIÓN.

- 15 U Fuentes verbales** (Instrucciones, órdenes o peticiones verbales, conversaciones, entrevistas, discusiones, reuniones formales, etc. Considerar la comunicación verbal sólo cuando sea relevante para el desempeño del puesto).
- 16 U Sonidos no verbales** (ej.: ruidos, sonidos de máquinas, silbatos, instrumentos musicales, timbres, bocinas, etc.).
- 17 U Tacto** (presión, dolor, temperatura, humedad, etc.; ej.: palpar la textura de una superficie).
- 18 U Olor** (olores que el trabajador necesita percibir en orden a desempeñar el puesto; no se incluyen olores que esporádicamente están presentes en el medio ambiente).
- 19 U Sabor** (cualidades de dulce, amargo, agrio o salado que son fuentes de información; ej.: catador de vinos, catador de dulces, etc.).

### 1.2. PROCESOS PERCEPTIVOS Y SENSORIALES.

- 20 E Visual cercana** (usando el siguiente código, indicar el grado de detalle con el que el trabajador debe ver objetos, eventos o aspectos -dentro del alcance del brazo- para obtener información relevante para su trabajo).

#### Código: GRADO DE DETALLE

- 0** **No se aplica** (el trabajador es ciego o trabaja en oscuridad absoluta).
- 1** **Muy poco detalle** (ej.: el que se requiere para mover cajas, vertidos de basura, abertura de cajones de escritorio, etc.).
- 2** **Detalle limitado** (ej.: el que se requiere para empaquetar comestibles, recoger tickets, moler carne, etc.).
- 3** **Detalle moderado** (ej.: el que se requiere para colocar clavos, lectura de letras a máquina, lectura de cuadrantes e indicadores, etc.).
- 4** **Detalle considerable** (ej.: el que se requiere para leer "letra menuda" en un texto, ajuste de puntos de encendido, etc.).

- 5** **Detalle extremo** (ej.: el que se requiere para tallar diamantes, reparar relojes, ensamblar pequeños componentes eléctricos, etc.).

Nota para la valoración de la escala de "IMPORTANCIA PARA EL PUESTO" (I)

Cada uno de los elementos del cuestionario en los que se utiliza la escala (I) "Importancia para este puesto", será evaluado en términos de la importancia que tiene la actividad descrita en el elemento para el resultado global del puesto. Considérese factores tales como cantidad de tiempo invertido, posible repercusión sobre la ejecución global del puesto en el caso en que el trabajador no desempeñe adecuadamente tal actividad, etc.

**Código: IMPORTANCIA  
PARA ESTE PUESTO  
(I)**

- 0 No se aplica.**
- 1 Muy pequeña.**
- 2 Baja.**
- 3 Media.**
- 4 Alta.**
- 5 Extrema.**

**21 I Diferenciación visual lejana** (observar diferencias en detalles de objetos, eventos, o elementos más allá del alcance del brazo; ej.: conducir un vehículo, observar paisajes, arbitrar deportes, etc.).

**22 I Percepción de la profundidad** (juzgar la distancia del observador a objetos, o entre objetos situados en el espacio, como el operar con una grúa, manejar un taladro de dentista, colocar objetos, etc.).

**23 I Percepción del color** (discriminar o identificar objetos, materiales o detalles en base al color).

**24 I Reconocimiento de patrones de sonido** (reconocer diferentes ritmos o secuencias de sonido; ej.: aquellos relacionados con el código Morse, latidos del corazón, máquinas averiadas, etc.).

**25 I Discriminación de sonidos** (reconocer diferencias o cambios en sonidos en base a su intensidad, tono y/o timbre; ej.: afinador de pianos, reparador de equipos de sonido, etc.).

**26 I Percibir los movimientos del cuerpo** (percibir o reconocer cambios en la dirección o velocidad a las que el cuerpo se está moviendo, sin poder guiarse por la vista o el oído; ej.: vuelos en avión, trabajos en un submarino, etc.).

**27 I Equilibrio del cuerpo** (percibir la posición y equilibrio del cuerpo cuando el equilibrio corporal es crítico para la realización del trabajo, tal como trabajar sobre vigas o travesaños, trepar por mástiles, trabajar sobre tejados empinados, etc.).

### **1.3. ACTIVIDADES DE ESTIMACIÓN**

En esta sección se enumeran una serie de operaciones que suponen actividades de estimación o evaluación. En cada caso considerar las actividades en las que el trabajador usa cualquiera de los sentidos. Ej.: vista, oído, tacto, etc.

**28 I Estimar la velocidad de piezas en movimiento** (estimar la velocidad de piezas en movimiento en relación con objetos estáticos; ej.: las revoluciones por minuto de un motor o la velocidad de giro de un torno).

**29 I Estimar la velocidad de objetos en movimiento** (estimar la velocidad de desplazamiento de objetos o materiales respecto de un punto fijo o de otros objetos en movimiento; ej.: la velocidad de vehículos, materiales sobre una cinta transportador, flujo de líquidos en tuberías transparentes, etc.)

**30 I Estimar la velocidad de procesos** (estimar la velocidad de procesos continuos o de series de eventos que están teniendo lugar; ej.: reacciones químicas, operaciones de ensamblaje, ritmo de preparación de comida en un restaurante, etc.)

**31 I Juzgar valores o cantidades** (estimar la condición, calidad, y/o valor de objetos; ej.: anticuario, tasador de coches usados, joyero, numismático, etc.)

**32 I Inspección** (inspeccionar productos, objetos, materiales, etc., tanto de la calidad del propio trabajo como la del trabajo de otros, en función de normas establecidas: ej.: identificar defectos, clasificar por grados, etc.; NO se incluyen aquí las actividades descritas en el elemento anterior, 31).

**33 I Estimar cantidades** (estimar cantidades de objetos que no sean medidos directamente, incluyendo peso, número, volumen, etc.; ej.: estimar a simple vista la cantidad de madera utilizable en un tronco, el peso de una viga, el número de bacterias en un área observada a través de microscopio, etc.)

**34 I Estimar tamaños** (estimar las dimensiones de objetos sin ser directamente medidos incluyendo largos, anchos, etc.; ej.: estimar la altura de un árbol, juzgar las dimensiones de una casa o estimar si unos muebles caben en un camión, etc.)

**35 I Estimación del tiempo** (estimar el tiempo requerido por eventos pasados o futuros o por actividades laborales; ej.: juzgar el tiempo invertido en un reparto, estimar el tiempo requerido para reparar una pieza de máquina o una parte de un equipo deteriorado, juzgar el tiempo necesario para cambiar un procedimiento en una cadena de montaje).

## 2. PROCESOS MENTALES

### 2.1. TOMA DE DECISIONES, RAZONAMIENTO Y PLANIFICACIÓN.

**36 E Toma de decisiones** (indíquese utilizando el siguiente código, el nivel de decisiones normalmente implicado en el puesto; considerando el número y complejidad de los factores que se han de tomar en cuenta, variedad de alternativas posibles, consecuencias e importancia de la decisión, experiencia anterior, educación y entrenamiento que se requiere, antecedentes disponibles como guía, y otras consideraciones que sean relevantes. Los ejemplos del siguiente código lo son sólo a título de sugerencia.

#### **Código: NIVEL DE DECISIÓN**

- 1 Muy limitado** ("Decisiones" como las de seleccionar piezas en un ensamblaje rutinario, colocar artículos/mercancías en un almacén, pegar etiquetas en un envase, mantener máquinas automáticas).
- 2 Limitado** ("Decisiones" tales como operaciones de cepillar madera, despachar radiotaxis, lubricar un automóvil, etc.)
- 3 Intermedio** ("Decisiones" tales como poner a punto máquinas o herramientas para su funcionamiento, diagnosticar anomalías mecánicas de aviones, redactar noticias, supervisar trabajadores de un taller de coches, etc.)
- 4 Importante** ("Decisiones" como determinar cuotas de producción o tomar decisiones de gestión de personal como contratación o promoción, etc.)
- 5 Muy importante** ("Decisiones" tales como aprobar el presupuesto anual de una compañía, recomendar cirugía mayor, seleccionar la localización de una nueva planta, etc.)



**37 E Razonamiento en solución de problemas** (indíquese, utilizando el código siguiente, el nivel de razonamiento que se requiere del trabajador en la aplicación de conocimientos, experiencia, y enjuiciamiento de problemas).

**Código: NIVEL DE RAZONAMIENTO EN SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

- 1 Muy limitado** (uso del sentido común para ejecutar órdenes ajenas y sencillas; ej.: ensamblar a mano, operar máquinas mezcladoras, etc.)
- 2 Limitado** (utilización de algún entrenamiento y/o experiencia para selección de un número limitado de soluciones la acción o procedimiento más adecuado para el desempeño del puesto; ej.: dependientes, aprendiz de electricista, asistente de bibliotecas, etc.)
- 3 Intermedio** (utilización de principios relevantes con el fin de resolver problemas prácticos y tratar con una serie de variables concretas en situaciones donde existe una estandarización limitada; ej.: diversos supervisores, técnicos, etc.)
- 4 Importantes** (utilización de conocimientos lógicos o científicos para definir problemas, recopilar información, extraer conclusiones válidas, ej.: ingeniero de petróleos, director de una "cadena" de almacenes, etc.)
- 5 Muy importante** (Utilización de principios de razonamiento lógico o científico para resolver un amplio rango de problemas intelectuales y prácticos; ej.: investigador químico, físico nuclear, presidente de una corporación, o director de una gran planta o sucursal).

**38 E Nivel de planificación/programación** (indíquese utilizando el siguiente código, el nivel de planificación o programación que se requiere del trabajador y que afecta tanto a sus actividades como a las de otros).

**Código: NIVEL DE PLANIFICACIÓN**

- 0 No se aplica** (no tiene opción ni siquiera para programar sus actividades, las actividades están virtualmente predeterminadas).
- 1 Muy limitado** (tiene oportunidades limitadas para planificar o programar sus actividades; ej.: ayudante de cocina, revisor, etc.)
- 2 Limitado** (se requiere alguna planificación pero de escasa trascendencia; ej.: la planificación hecha por un técnico de laboratorio, reparador de TV, etc.)

- 3 **Moderado** (se requiere un nivel moderado de planificación sobre sus actividades o las de otros; ej.: carpintero que debe planificar el mejor modo de montar una estructura, electricista, policía, dietético, etc.)
- 4 **Considerable** (se requiere un nivel considerable de planificación o programación; ej.: supervisor que debe planificar las actividades de sus subordinados, profesor que debe preparar el plan de clases o lecciones, encargado de material que debe planificar o programar la llegada o distribución del material).
- 5 **Extenso** (se requiere un nivel sustancial de planificación o programación; ej.: director de grandes almacenes, ejecutivo que debe planificar las actividades de diferentes grupos de trabajo, arquitecto, científico que debe hacer un plan sistemático y detallado para llevar a cabo un experimento, etc.)

## 2.2. ACTIVIDADES DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

En esta sección se presentan varias operaciones humanas que implican un "procesamiento" de información o de datos. Evalúese cada uno de los siguientes elementos en términos de lo importante que sea la actividad para alcanzar los fines del puesto.

**Código: IMPORTANCIA  
PARA ESTE PUESTO  
(I)**

- 0 No se aplica.
- 1 Muy pequeña.
- 2 Baja.
- 3 Media.
- 4 Alta.
- 5 Extrema.

- 39 I **Integrar información** (combinar, sintetizar, integrar información o datos a partir de dos o más fuentes para establecer nuevos hechos, hipótesis, teorías o un cuerpo más completo de información relacionada; ej.: economista que, usando información de varias fuentes, predice las condiciones económicas futuras, piloto de aviones, juez que ve un caso, etc.)
- 40 I **Análisis de información o datos** (con el propósito de identificar principios o hechos subyacentes mediante la descomposición de la información en partes; ej.: interpretación de informes financieros, diagnóstico de averías mecánicas o síntomas médicos).
- 41 I **Compendiar** (reunir, agrupar, clasificar, o cualquier otro modo de disponer información en algún orden o forma con sentido; ej.: preparación de informes de diversos tipos, clasificar correspondencia según el contenido, seleccionar y recoger datos, etc.)

**42 I Codificación/decodificación** (codificar información, transferir al original información codificada; ej.: "lectura" de código Morse, traducción de lenguas extranjeras, o utilización de otros sistemas de codificación tales como taquigrafía, símbolos matemáticos, lenguaje de computadoras, símbolos en borrador, sustitución de códigos numéricos, símbolos convencionales, etc.)

**43 I Transcripción** (copiar o disponer datos o información para uso posterior; ej.: copiar lecturas de contador en un libro de registro, asentar las transacciones en el Libro Mayor, etc.)

**44 I Otras actividades de procesamiento de información**

Especifíquese:.....

**2.3. USO DE INFORMACIÓN APRENDIDA**

**45 I Memoria a corto plazo** (aprendizaje y retención de información relacionada con el puesto y recuperación de la misma después de un breve período de tiempo; ej.: camarero/a, pedidos inmediatos al cocinero de un bar, telefonista, etc.)

**46 E Educación** (indíquese, utilizando el siguiente código, el nivel de conocimientos adquiridos a través de la educación formal, académica o teórica. No considerar el tipo de conocimientos adquiridos en escuelas técnicas o profesionales -ver elemento 48).

**Código: EDUCACIÓN** (Nivel de conocimientos adquiridos en la educación formal o equivalente).

**0 No se aplica** (poca o ninguna formación).

**1 Menos que el requerido para completar el BUP.**

**2 Nivel obtenido completando el BUP.**

**3 Nivel obtenido con estudios superiores no concluidos o Diplomatura.**

**4 Nivel obtenido con una carrera universitaria.**

**5 Nivel obtenido completando cursos de posgraduado** (Doctorado, Master, etc.)

**47 E Experiencia relacionada con el puesto** (indíquese, utilizando el código siguiente, cualquier experiencia previa adquirida en otros puestos similares de menor nivel, relacionados con el puesto actual en cuanto que sea requisito imprescindible para el aprendizaje del mismo. (NO se incluye la educación formal descrita en el elemento 46).

**Código: EXPERIENCIA RELACIONADA CON EL PUESTO**

**0 No se aplica** (No requiere experiencia).

**1 Menos de 1 mes.**

**2 Más de 1 mes hasta 12 meses inclusive.**

**3 Más de 1 año hasta 3 años inclusive.**

**4 Más de 3 años hasta 5 años inclusive.**

**5 Más de 5 años.**

**48 E Entrenamiento** (indíquese, utilizando el código siguiente, el grado o nivel de entrenamiento necesario para aquellas personas que no han tenido un entrenamiento previo respecto del desempeño del puesto actual. Considérese cualquier tipo e entrenamiento necesario para un buen rendimiento en el puesto, excepto los relacionados con el elemento 46 que hacen referencia a la educación formal. Incluye escuelas técnicas y similares, así como aprendices en el puesto o fuera del puesto y entrenamiento en prácticas).

**Código: ENTRENAMIENTO**

**0 No se aplica o es muy limitado** (no se requiere más de 1 día de entrenamiento).

**1 De 1 día a 30 días inclusive.**

**2 Más de 30 días a 6 meses inclusive.**

**3 Más de 6 meses hasta 1 año inclusive.**

**4 Más de 1 año hasta 3 años inclusive.**

**5 Más de 3 años.**

**49 E Uso de las matemáticas** (indíquese, utilizando el siguiente código, el nivel más alto de conocimientos matemáticos que debe poseer el ocupante para desempeñar el puesto).

**Código: NIVEL DE CONOCIMIENTOS MATEMÁTICOS**

**0 No se aplica.**

**1 Elemental** (contar, sumar y restar números de dos dígitos o menos).

- 2 Básico** (adición o sustracción de números de tres dígitos o más, multiplicación, división, etc.)
- 3 Intermedio** (cálculo y uso de conceptos relacionados con fracciones, decimales, porcentajes, etc.)
- 4 Avanzado** (álgebra, geometría, trigonometría, conceptos estadísticos, técnicas y procedimientos usualmente aplicados en situaciones prácticas estandarizadas).
- 5 Muy avanzado** (conceptos y técnicas de matemáticas avanzada y teoría estadística; ej.: cálculo superior, topología, análisis vectorial, análisis factorial, teoría de probabilidades, etc.)

**3. ACCIONES / OPERACIONES**

**3.1. USO DE INSTRUMENTOS Y EQUIPOS**

**3.1.1. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS MANUALES.**

Considérese en este grupo aquellos instrumentos que se usan para mover o modificar piezas de trabajo, materiales, productos u objetos. No considerar aquí los instrumentos de medida.

**Código: IMPORTANCIA PARA ESTE PUESTO (I)**

- 0 No se aplica.**
- 1 Muy pequeña.**
- 2 Baja.**
- 3 Media.**
- 4 Alta.**
- 5 Extrema.**

**De accionamiento manual**

**50 I Herramientas o instrumentos de precisión** (herramientas o instrumentos propulsados por el usuario para ejecutar operaciones muy precisas o exactas; ej.: el uso de herramientas de grabador, herramientas de relojero, instrumental quirúrgico, etc.)

**51 I Herramientas o instrumentos que no sean de precisión** (herramientas o instrumentos propulsados por el usuario para llevar a cabo operaciones que no requieran gran exactitud o precisión; ej.: martillo, espátula, llave inglesa, paleta, cuchillo, tijera, formón, filtro, engrasadora manual, etc. No se incluyen aquí las herramientas de mango largo).

**52 I Herramientas de mango largo** (azadas grandes, martillos, palas, picos, hachas, escobas, fregonas, etc.)

**53 I Utensilios o herramientas utilizados para manipular** (tenazas, cucharones, fórceps, etc., usados para mover o manipular objetos y materiales -no se incluyen equipos protectores, como guantes de amianto, etc.-)

**De accionamiento motorizado** (mecanismos dirigidos/controlados manualmente, movidos por fuentes de energía como electricidad, compresor de aire, gasolina, sistema hidráulico, etc., donde la parte modificante es manejada manualmente; como taladro de dentista, equipo de soldadura, etc., así como los instrumentos bastante pequeños para ser cogidos totalmente en la mano).

- 54 I Herramientas o instrumentos de precisión** (instrumentos o herramientas manejados manualmente utilizados para llevar a cabo operaciones de gran exactitud o precisión, tales como torno de precisión; ej.: sierra mecánica ordinaria, lijadora, maquinilla para el pelo, cortadora de césped, etc., y equipos parecidos como soldador eléctrico, pistola para pintar, etc.)
- 55 I Herramientas o instrumentos de baja precisión** (instrumentos o herramientas manuales, propulsados por energía artificial pero que NO requieran una gran exactitud o precisión; ej.: sierra mecánica ordinaria, lijadora, maquinilla para el pelo, cortadora de césped, etc., y equipos parecidos como soldador eléctrico, pistola para pintar, etc.)

### 3.1.2. OTROS INSTRUMENTOS MANUALES

- 56 I Instrumentos de dibujo y similares** (instrumentos o mecanismos utilizados para rotular, hacer bocetos, ilustrar, delinear, etc.; ej.: plumas, lápices, instrumentos de dibujo, instrumentos para delinear, etc.; NO se incluyen aquí instrumentos de medida. Ver elemento 58).
- 57 I Aplicadores** (pinceles, gamuza, rodillos para pintar, etc., utilizados manualmente para aplicar materiales líquidos en general, NO se consideran equipos incluidos en los elementos 50 al 55).
- 58 I Instrumentos de medición** (reglas, cintas métricas, calibradores, transportadores, niveles, escuadras, medidores de volumen, etc.)
- 59 I Aparatos técnicos y similares** (cámaras fotográficas, cronómetros, calculadoras, etc.)
- 60 I Otras herramientas y mecanismos manuales.**

Indíquese:.....

### 3.1.3. Mecanismos No-portátiles.

**61 I Máquinas y equipos** (controlar, operar, ajustar, o vigilar máquinas o equipos que son utilizados para procesar, calcular, fabricar o cualquier otra forma de modificar piezas, objetos, materiales, etc.; utilícese esta categoría indicando además en la sección siguiente, del elemento 62 al 69, el tipo de control que se realiza).

#### **3.1.4. DISPOSITIVOS DE CONTROL** (para cualquier equipo que se use).

**62 I Controles de activación** (mandos manuales o pedales usados para poner en marcha/parar, o cualquier otra forma de activar mecanismos o sistemas que utilizan energía; ej.: interruptor de luz, conmutador de motor eléctrico, de ignición, etc.).

**63 I Controles de posición fija** (mandos manuales o pedales, de posición o tope fijos; ej.; selector de canales de TV, palanca de cambios, etc.)

**64 I Controles de posición variable** (mecanismos operados con la mano o el pie, que se pueden ajustar al comienzo de la operación, o se cambian con poca frecuencia de posición en una escala; ej.: control de volumen en un televisor, termostato, reóstato, etc.)

**65 I Mecanismos de teclado** (máquinas de escribir, calculadoras, pianos, perforadoras de tarjetas, terminales de ordenador, etc.)

**Controles de ajuste frecuente** (utilizados para hacer ajustes frecuentes en mecanismos que son utilizados en el puesto).

**66 I Controles manuales** (controles operados con la mano o el brazo para hacer ajustes frecuentes pero no continuos; ej.: controles manuales de una grúa, palas mecánicas, timón de un barco, etc.)

**67 I Controles de pedal** (controles operados con el pie o pierna para hacer ajustes frecuentes pero no continuos; ej.: freno de automóvil, etc.)

**Controles continuos** (utilizados continuamente al operar o usar cualquier mecanismo de los requeridos por el puesto).



- 68 I Controles manuales** (controles operados manualmente y usados de modo continuo para realizar ajustes en situaciones cambiantes; ej.: volante de un coche, controles de un dispositivo de seguimiento, etc.)
- 69 I Controles de pedal** (pedales utilizados de modo continuo y que son ajustados en función de situaciones cambiantes o que tienen posibilidad de cambiar; ej.: acelerador de un coche, etc.)

### 3.1.5. EQUIPOS MÓVILES Y DE TRANSPORTE.

- 70 I Vehículos impulsados por el hombre** (bicicletas, barcas, etc.)
- 71 I Vehículos motorizados que se mueven por carreteras o raíles** (vehículos destinados principalmente al transporte por carretera o vía férrea; ej.: guaguas, camiones, automóviles, trenes, etc.)
- 72 I Equipos móviles motorizados** (vehículos móviles no destinados principalmente a ser usados en carretera; ej.: vagoneta de almacén, cortacésped autopropulsado, niveladora, tractor, cosechadora, etc.)
- 73 I Vehículos acuáticos motorizados** (barcos, submarinos, motoras, etc.)
- 74 I Vehículos aéreos** (aviones, helicópteros, globos, planeadores, etc.)
- 75 I Equipos móviles impulsados por el hombre** (corta-césped, vagonetas, carretillas, enceradoras, pulidoras, etc.)
- 76 I Equipos operativos** (grúas, elevadores, ascensores, etc.)
- 77 I Equipos de control remoto** (sistemas de cintas transportadoras, etc.)

### 3.2. ACTIVIDADES MANUALES

Esta sección describe actividades manuales en las cuales se pueden utilizar o no herramientas.

<p><b>Código: IMPORTANCIA PARA ESTE PUESTO (I)</b></p>
--

- |   |
|---|
| <p><b>0 No se aplica.</b><br/><b>1 Muy pequeña.</b><br/><b>2 Baja.</b><br/><b>3 Media.</b><br/><b>4 Alta.</b><br/><b>5 Extrema.</b></p> |
|---|

- 78 I Poner a punto** (ajustar, calibras y/o poner a punto máquinas o equipos; ej.: poner a punto un torno o una fresadora, ajustar el carburador de un motor, ajustas, calibrar y/o alinear circuitos eléctricos, etc.)
- 79 I Modificar manualmente** (uso directo de las manos para formar/modificar materia-les/productos; ej.: amasar pasta, plegar cartas, dar masajes, etc.)
- 80 I Controlar material** (controlar o guiar manualmente materiales que están en proceso; ej.: operar con máquinas de coser, motosierras, etc.)
- 81 I Montar/desmontar** (manualmente o con el uso de herramientas de mano, unir partes o componentes para formar artículos más complejos, o bien, separar o desmontar artícu-los en sus partes componentes).
- 82 I Colocar/disponer** (colocar objetos, materiales, personas, animales, etc., en un orden específico; ej.: colocar libros en una biblioteca, escaparates, colocar pacientes para de-terminados tratamientos médicos o dentales, etc., NO se incluyen aquí colocaciones o disposiciones que son parte de las enumeradas en los elementos 78 al 81).
- 83 I Alimentar/retirar** (insertar, echar, verter, retirar o apartar, con objeto de introducir o sacar a mano materiales de máquinas o equipos de procesamiento; esta categoría no se debe usar para describir operaciones en las que el trabajador guía o controla manual-mente los materiales o piezas durante el procesamiento; Cfr. elemento 80).
- 84 I Manejo físico** (manejo físico de objetos, materiales, animales, seres humanos, etc., ya sea manualmente o con una mínima utilización de mecanismos de ayuda; ej.: en ciertas actividades de almacén, carga/descarga de cintas o camiones, empaquetado, activida-des de granja, hospital, etc., en los que se exigen pocos requisitos para disponer o co-locar cuidadosamente los objetos. Se incluyen operaciones de manejo relativamente desenvueltas no previstas en los elementos 78-83).



### 3.3. ACTIVIDADES QUE IMPLICAN A TODO EL CUERPO

**Código: IMPORTANCIA  
PARA ESTE PUESTO  
(I)**

- 0 No se aplica.**
- 1 Muy pequeña.**
- 2 Baja.**
- 3 Media.**
- 4 Alta.**
- 5 Extrema.**

**85 I Coordinación corporal que requiere gran destreza** (acciones que implican actividades de coordinación de todo el cuerpo, extensas, frecuentes y de largo entrenamiento; ej.: atletismo, danza, etc.)

**86 I Mantener el equilibrio** (mantener el equilibrio del cuerpo, caminando, corriendo, agachado, etc., sobre superficies estrechas, resbaladizas, inclinadas o que se mueven erráticamente; ej.: caminar sobre una viga estrecha elevada, trabajar sobre un tejado empinado, etc.)

### 3.4. NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO

**87 E Nivel de esfuerzo físico** (indíquese, utilizando el siguiente código, el nivel general de actividad corporal, considerando la frecuencia y el esfuerzo requerido para ejecutar tareas que implican empujar, tirar, sujetar, levantar, etc.; durante una jornada normal de trabajo).

**Código: NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO**

- 1 Muy ligero** (ocasionalmente pasear o estar de pie y/o ocasionalmente mover objetos y materiales ligeros, etc., tales como secretaria/o, dibujante, relojero, telefonista, etc.)
- 2 Ligero** (caminar o estar de pie habitualmente y/o ejercer con frecuencia fuerza equivalente a levantar hasta 5 kgs.; ej.: agente de ventas, cajero de banco, etc.)

- 3 Moderado** (ejercer con frecuencia fuerza equivalente a levantar 12 Kg. aproximadamente y/o ocasionalmente, hasta 25 Kg. aproximadamente; ej.: mecánico de coches, mantenedor de máquinas tragaperras, portero, chatarrero, maletero, etc.)
- 4 Pesado** (frecuentemente se ejercen fuerzas equivalentes a levantar aproximadamente 25 Kg. y/o ocasionalmente, hasta 50 Kg. aproximadamente; ej.: bracero, molinero, operador de excavadora, etc.)
- 5 Muy pesado** (ejercer frecuentemente fuerzas equivalentes a levantar más de 25 Kg. aproximadamente y/o ocasionalmente, superiores a 50 Kg.; ej.: acarrear sacos de escombros, mineros, etc.)

### 3.5. POSTURAS CORPORALES

Indíquese, utilizando el código de la escala "T", la proporción del tiempo total de trabajo aproximada, en que el trabajador está ocupado en las siguientes actividades (elementos 88-92)

<b>Código:</b>	<b>CANTIDAD DE TIEMPO (T)</b>
----------------	-------------------------------

- |          |  |
|----------|--|
| <b>0</b> | <b>No se aplica</b> (o es muy incidental o accesorio). |
| <b>1</b> | <b>Menos de 1/10 del tiempo.</b>                       |
| <b>2</b> | <b>Entre 1/10 y 1/3 del tiempo.</b>                    |
| <b>3</b> | <b>Entre 1/3 y 2/3 del tiempo.</b>                     |
| <b>4</b> | <b>Más de 2/3 del tiempo.</b>                          |
| <b>5</b> | <b>Casi continuo.</b>                                  |

**88 T Estar sentado.**

**89 T Estar de pie** (no incluye caminar).

**90 T Caminar/correr.**

**91 T Trepar** (ej.: pintar fachadas, reparar tendidos telefónicos, etc.)

**92 T Arrodillarse/agacharse** (reptar, estar de cuclillas y otras posiciones corporales relacionadas, que pueden ser incómodas o forzadas).



### 3.6. ACTIVIDADES DE MANIPULACIÓN/COORDINACIÓN

Evalúese los siguientes elementos en función de la importancia de la actividad para llevar a cabo el trabajo.

**Código: IMPORTANCIA PARA ESTE PUESTO (I)**

- 0 No se aplica.**
- 1 Muy pequeña.**
- 2 Baja.**
- 3 Media.**
- 4 Alta.**
- 5 Extrema.**

- 93 I Coordinación/manipulación de los dedos** (mover cuidadosamente los dedos en distintas actividades; ej.: montajes de precisión, usar herramientas de precisión, reparar relojes, uso de instrumentos de escritura y dibujo, decorar porcelanas a mano, etc.; se considera que en estas actividades, generalmente NO están implicados brazos y manos).
- 94 I Coordinación/manipulación mano-brazo** (control manipulativo de objetos mediante movimientos de la mano y/o del brazo, que puede o no requerir control visual continuo; ej.: reparar automóviles, empaquetar, etc.)
- 95 I Movimiento/coordiinación sostenida mano-brazo** (mantener un gesto o movimiento mano-brazo uniforme y controlado; ej.: soldar, hacer cirugía, etc.)
- 96 I Coordinación ojo-mano/pie** (coordinación de las manos y/o los pies cuando los movimientos deben coordinarse con lo que se observa; ej.: conducir un vehículo, manejar una máquina de coser, etc.)
- 97 I Movimiento de un miembro sin control visual** (mover los miembros del cuerpo sin utilizar la visión; ej.: alcanzar instrumentos de control sin mirar, tocar un instrumento musical, mecanografía al tacto, etc.)
- 98 I Coordinación mano-oído** (coordinar movimientos de la mano con señales sonoras o verbales; ej.: sintonizar una radio, afinar pianos musicales, pilotar siguiendo instrucciones de la torre de control, etc.)

#### **4. RELACIONES CON OTRAS PERSONAS**

Esta sección trata de diferentes aspectos de la interacción entre personas involucradas en distintos tipos de trabajo.

##### **4.1. COMUNICACIÓN**

Valorar los siguientes elementos en términos de la importancia que la actividad tiene para el desempeño del puesto. Algunos puestos pueden implicar uno o varios de estos elementos.

###### **4.1.1. ORAL (comunicación hablada)**

**99 I Asesorar** (aconsejar u orientar a individuos con respecto a problemas que se pueden resolver mediante la aplicación de conocimientos profesionales de tipo legal, financiero, científico, técnico, clínico, espiritual y/o otros principios profesionales).

**100 I Negociar** (tratar con otros en orden a llegar a un acuerdo o solución; ej.: negociaciones laborales, relaciones diplomáticas, etc.)

**101 I Persuadir** (tratar con otros con objeto de dirigirlos hacia alguna acción o punto de vista; ej.: ventas, campañas electorales, etc.)

**102 I Enseñar** (enseñar conocimientos o entrenar destrezas a otros, ya sea formal o informalmente; ej.: maestro instructor, entrenador, etc.)

**103 I Entrevistar** (hacer entrevistas dirigidas hacia un objetivo específico; ej.: entrevistar a los aspirantes a un empleo, hacer un censo, etc.)

**104 I Intercambio de información rutinaria relacionada con el puesto** (dar o recibir información rutinaria; ej.: taquillero, revisor, bedel, coordinar de radio-taxis, recepcionista, etc.)



**105 I Intercambio de información no rutinaria** (dar o recibir información no rutinaria o infrecuente relacionada con el puesto; ej.: reuniones de comités profesionales para discutir un nuevo diseño, etc.)

**106 I Hablar en público** (disertaciones o presentaciones formales ante públicos relativamente amplios; ej.: discursos políticos, emisiones de radio y TV, pláticas religiosas, etc.)

#### **4.1.2. ESCRITAS (comunicaciones mediante material escrito o impreso).**

**107 I Redactar** (ej.: escribir o dictar cartas, informes, redactar comunicados, artículos de periódico; NO incluir las actividades de transcripción escritas en el elemento 43, sino solamente las actividades en las que el ocupante es el creador del material escrito.

#### **4.1.3. OTRAS COMUNICACIONES.**

**108 I Señalar/avisar** (comunicar mediante algún tipo de señal; ej.: señales manuales, semáforos, silbatos, bocinas, timbres, luces, etc.)

**109 I Comunicaciones codificadas** (telegrafía, criptografía, etc.)

#### **4.2. RELACIONES INTERPERSONALES DIVERSAS.**

**110 I Entretener** (actuar para divertir o entretener a otros; ej.: en un escenario, TV, sala de fiestas, etc.)

**111 I Atender/servir** (atender las necesidades de, o hacer servicios personales para otros; ej.: servir mesas, prestar servicios de peluquería, atender pacientes hospitalizados, etc.)

#### **4.3. FRECUENCIA DE RELACIONES PERSONALES REQUERIDAS POR EL PUESTO.**

**112 E Contacto personal requerido por el puesto** (indíquese, utilizando el código siguiente, la frecuencia del contacto con otras personas requerido por el puesto, individualmente o en grupos; ej.; contactos con pacientes, clientes, estudiantes, público, superiores, subordinados, compañeros de trabajo, aspirantes a un empleo, visitantes oficiales, etc. Considerar solamente el contacto personal que es claramente parte sustancial del puesto).

**Código: FRECUENCIA DE RELACIONES PERSONALES REQUERIDAS POR EL PUESTO**

- 1 Muy infrecuente** (no se requiere casi ningún contacto con otros).
- 2 Infrecuente** (se requiere un contacto limitado con otros).
- 3 Ocasional** (se requiere un contacto moderado con otros).
- 4 Frecuente** (se requiere un contacto considerable con otros).
- 5 Muy frecuente** (se requiere un contacto casi continuo con otros).

**4.4. TIPO DE RELACIONES PERSONALES REQUERIDAS POR EL PUESTO**

En esta sección se da una lista de categorías de individuos con quienes el trabajador puede tener un contacto personal en orden al desempeño del puesto. Indíquese mediante el código siguiente la importancia de las relaciones con cada una de las categorías de individuos de la lista siguiente. Considérense las relaciones personales, no solamente con el personal de la propia organización o empresa, sino también con el personal de otras organizaciones, si el contacto con ellos forma parte del puesto.

**Código: IMPORTANCIA PARA ESTE PUESTO (I)**

- 0 No se aplica.**
- 1 Muy pequeña.**
- 2 Baja.**
- 3 Media.**
- 4 Alta.**
- 5 Extrema.**

**113 I Ejecutivos/directivos** (vicepresidentes de empresas, inspectores de la administración pública, directores de planta, etc.)

**114 I Mandos Medios y Personal No-Supervisor, en general.**

- 115 I Supervisores** (aquel personal que tiene la responsabilidad inmediata sobre un equipo de trabajo; ej.: capataces, gerentes de oficina, otros supervisores de primer nivel, etc.)
- 116 I Personal Profesional** (médicos, abogados, científicos, ingenieros, profesores, psicólogos, maestros, consultores, etc.)
- 117 I Personal semiprofesional** (técnicos, delineantes, diseñadores, fotógrafos, topógrafos, y otro personal que desempeña actividades que requieren una formación bastante extensa o experiencia práctica, pero que normalmente detentan un área de actividad más restringida que la del personal profesional.
- 118 I Personal administrativo** (personal que desempeña tareas de oficina y empleados en general; ej.: dependientes, contables, recepcionistas, secretarios/as, etc.).
- 119 I Trabajadores manuales y de servicios** (personal cualificado, semicualificado y no cualificado, de la agricultura, pesca, servicios, u otras ocupaciones similares).
- 120 I Personal de ventas.**
- 121 I Compradores** (agentes de compras, compradores al por mayor, etc.)
- 122 I Compradores del público general** (como clientes minoristas, clientes de restaurantes, etc.)
- 123 I El público** (NO se incluyen clientes o personas especificadas en otras categorías; abarca el "público" con el que se relaciona el puesto; ej.: guardián de parques, policía, etc.)
- 124 I Estudiantes/aprendices.**
- 125 I Clientes/pacientes** (beneficiarios de servicios profesionales en general).

**126 I Grupos de interés especial** (ej.: accionistas, grupos de presión, fundaciones sociales o filantrópicas, propietarios, inspectores y altos cargos de la administración pública, organizaciones caritativas, etc.)

**127 I Otros individuos** (incluir aquí tipos de personas NO descritas en los elementos 113 al 126, pero en lo posible, procurar utilizar las categorías anteriores).

Especifique:.....

#### **4.5. SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN.**

##### **4.5.1. SUPERVISIÓN/DIRECCIÓN EJERCIDA.**

**128 N Supervisión de primera línea** (indicar el número de personas que son supervisadas directamente que están involucradas realmente en la producción de bienes o servicios, y que no supervisan a otros; este elemento se aplicaría, por ejemplo, a los supervisores de primera línea, jefes de sección, jefes de servicios en talleres, supervisores de una sección de supermercado, inspectores de farmacias, técnicos de laboratorio que supervisan directamente a los ayudantes, etc.)

**Código: NÚMERO DE PERSONAL SUPERVISADO** (Indíquese).....

**129 N Dirección de personal supervisor** (indíquese el número de personal supervisor - aquellos que tienen la responsabilidad de supervisar o dirigir a otros-, que dan cuenta o informan directamente a la persona que ocupa esta posición. Este elemento se debe aplicar a muchos mandos intermedios y superiores, pero también se debe aplicar a directivos de pequeños negocios u otras actividades, que delegan responsabilidad y autoridad en otros).

**Código: NÚMERO DE PERSONAL SUPERVISOR DIRIGIDO** (Indíquese).....

**130 N Número total de personas de las cuales es responsable** (indíquese el número total de personas por las cuales responde el ocupante de este puesto, ya sea directa o indirectamente; ej.: el presidente de una compañía debe responder por todos los empleados de ésta; el responsable de una planta debe responder por el personal de esta plan-

ta; el director de una oficina, por el personal de ésta, etc. Utilizar este elemento para completar los elementos 128 y/o 129).

**Código: TOTAL DE PERSONAS DE LAS QUE RESPONDE** (Indíquese) .....

#### 4.5.2. OTRAS ACTIVIDADES ORGANIZATIVAS.

Esta subsección incluye actividades de coordinación, asesoramiento técnico (staff) y supervisión.

**Código: IMPORTANCIA  
PARA ESTE PUESTO  
(I)**

- 0 No se aplica.**
- 1 Muy pequeña.**
- 2 Baja.**
- 3 Media.**
- 4 Alta.**
- 5 Extrema.**

**131 I Supervisar personal que no son empleados** (estudiantes, pacientes, excursionistas, etc.)

**132 I Coordinar actividades** (coordinar, monitorizar u organizar las actividades de otros para alcanzar ciertos objetivos, pero SIN formar parte de una línea jerárquica de autoridad; ej.: Director social o de comité, Decano, etc.)

**133 I Funciones de asesoramiento técnico** (aconsejar, asesorar u ofrecer otro tipo de asistencia técnica a directivos; ej.: asesoramiento legal, asistencia administrativa, etc.)

#### 4.5.3. SUPERVISIÓN RECIBIDA.

**134 E Supervisión recibida** (indíquese, utilizando el siguiente código, el nivel de supervisión que recibe normalmente el trabajador).

**Código: NIVEL DE SUPERVISIÓN QUE RECIBE**

- 1 Supervisión inmediata** (recibe una supervisión estrecha, relacionada con tareas específicas, cometidos, métodos, etc. Usualmente recibe una vigilancia frecuente sobre sus actividades en el puesto).
- 2 Supervisión general** (recibe una supervisión general relacionada con sus actividades laborales).

- 3 Dirección general** (se le guía fundamentalmente en relación con objetivos generales, tiene más bien, un amplio margen para decidir métodos, programar el trabajo, cómo alcanzar los objetivos, etc.; ej.: supervisores de primer nivel, la mayoría de los equipos de asesoramiento, personas cuyo trabajo es relativamente independiente de otros, etc.)
- 4 Dirección nominal** (recibe dirección o guía sólo "de nombre", como es el caso de directivos de una organización o de una importante subdivisión de la misma; está sujeto, por tanto, a una vigilancia muy laxa; ej.: algunos investigadores y científicos a los cuales se les da virtualmente libertad, muchos encargados de planta, etc.)
- 5 Sin supervisión** (esta categoría es aplicable a aquel personal que actúa independientemente; ej.: propietarios de almacenes, médicos privados, consultores independientes, etc.)

## 5. CONTEXTO DEL PUESTO

### 5.1. CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO

En esta sección se especifica una lista de diversas condiciones de trabajo. Evalúese el promedio de tiempo que el trabajador está expuesto a cada condición durante una jornada de trabajo normal.

**Código: CANTIDAD DE TIEMPO (T)**

- 0 No se aplica** (o es muy incidental o accesorio).
- 1 Menos de 1/10 del tiempo.**
- 2 Entre 1/10 y 1/3 del tiempo.**
- 3 Entre 1/3 y 2/3 del tiempo.**
- 4 Más de 2/3 del tiempo.**
- 5 Casi continuo.**

#### 5.1.1. MEDIO AMBIENTE EXTERNO (al aire libre).

**135 T Al aire libre** (sujeto a los cambios climáticos ambientales).

**5.1.2. TEMPERATURA INTERIOR** (no considerar las temperaturas interiores que están simplemente en función de los cambios meteorológicos; ej.: calor en verano. Considérense solamente las condiciones de naturaleza no climática).

**136 T Altas temperaturas** (condiciones en las que el trabajador puede experimentar sofoco o sensaciones desagradables de calor, tales como salas de calderas o alrededores de hornos, etc.; normalmente esto ocurre en atmósferas secas alrededor de los 271 C. y en atmósferas húmedas, entre los 301 y 321 C.

**137 T Bajas temperaturas** (condiciones en las que el trabajador está expuesto a bajas temperaturas, que resultan claramente incómodas aunque esté debidamente equipado para esas condiciones, tales como cámaras frigoríficas, etc.)

### **5.1.3. OTRAS CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO**

**138 T Contaminación del aire** (polvo, humo, condiciones tóxicas, olores desagradables, etc.; considérese aquí la contaminación o polución del aire que es un aspecto irritante o indeseable del puesto).

**139 T Vibraciones** (vibraciones de todo el cuerpo o de algunos miembros; ej.: conducir un tractor o vagoneta, trabajar con un martillo neumático, etc.)

**140 T Iluminación inapropiada** (iluminación escasa o excesivamente deslumbrante).

**141 T Ambiente sucio** (situaciones en las cuales el trabajador y/o sus ropas se ensucian fácilmente de grasa, carbón, etc.; ej.: los ambientes asociados frecuentemente con garajes, fundiciones, minas, construcción de carreteras, limpieza de hornos, etc.).

**142 T Espacios de trabajo incómodos o reducidos** (condiciones en las que el cuerpo está incómodo y sus movimientos restringidos).

**143 T Intensidad del ruido** (indicar, usando el siguiente código, el nivel habitual de ruidos al que está expuesto el trabajador).



**Código: INTENSIDAD DEL RUIDO**

- 1 Muy tranquilo** (sala de cuidados intensivos en un hospital, invernadero, laboratorio fotográfico, etc.)
- 2 Tranquilo** (oficinas muy aisladas, bibliotecas, etc.)
- 3 Moderado** (oficinas donde se usan máquinas de escribir, tráfico ligero de coches, grandes almacenes, etc.)
- 4 Alto** (en muchas factorías, tráfico abundante, sala de máquinas, taller de carpintería, etc.)
- 5 Muy alto** (cercañas de motores a reacción, equipos para grandes movimientos de tierra, prensas hidráulicas, etc.)

**5.2. RIESGOS FÍSICOS.**

Los cuatro elementos que siguen, describen accidentes o enfermedades que pueden resultar de la exposición a riesgos. Evalúese la posibilidad de que ocurra cada uno de os tipos de accidentes o enfermedades a un trabajador normal en este puesto. Al hacer la estimación, considerar el registro de la relación seguridad/accidentabilidad de los empleados en este puesto, y/o la posibilidad de acciones debidos a factores tales como: viajes a altas velocidades, estar en lugares altos, trabajar con maquinaria, herramientas cortantes, materiales muy calientes o muy fríos, exposición a caída de objetos, material químico peligroso, explosivos, gases tóxicos, radiaciones, etc.

**Código: POSIBILIDAD DE OCURRENCIA**

- 0 Casi imposible.**
- 1 Muy limitada.**
- 2 Limitada.**
- 3 Moderada.**
- 4 Alta.**
- 5 Muy alta.**

**144 P Casos de primeros auxilios** (heridas o enfermedades menores de las cuales resulta un día o menos de trabajo "perdido", se remedian normalmente con procedimientos de primeros auxilios).

**145 P Incapacidad temporal** (heridas o enfermedades que incapacitan al trabajador para el desempeño del puesto desde un día entero hasta un período de tiempo extenso, de las que no resulta una inhabilitación o incapacidad permanente).

**146 P Incapacidad parcial permanente** (heridas o enfermedades de las que resulta la amputación o incapacidad permanente de algún miembro del cuerpo o de parte de éste, o bien la incapacitación permanente de algunas funciones del cuerpo).

**147 P Incapacidad permanente o muerte** (heridas o enfermedades que incapacitan totalmente al trabajador o le incapacitan permanentemente, imposibilitándole volver a trabajar; ej.: pérdida de la vida, visión, miembros, manos, enfermedades debidas a las radiaciones, etc.)

### 5.3. ASPECTOS SOCIO-PERSONALES

Esta sección incluye varios aspectos sociales y personales del puesto. Indíquese mediante el código, la importancia de esos aspectos en el puesto.

**Código: IMPORTANCIA  
PARA ESTE PUESTO  
(I)**

- 0 No se aplica.**
- 1 Muy pequeña.**
- 2 Baja.**
- 3 Media.**
- 4 Alta.**
- 5 Extrema.**

**148 I Obligaciones cívicas** (debido al trabajo, el ocupante asume o se espera que asuma ciertas responsabilidades u obligaciones cívicas).

**149 I Situaciones frustrantes** (situaciones del puesto en las que el afrontar los problemas o alcanzar los objetivos del puesto son obstruidos o dificultados y pueden contribuir a la frustración del trabajador).

**150 I Contactos personales tensos** (tratar con individuos o grupos en situaciones "ingratas" o "tensas"; ej.: ciertos aspectos del trabajo del policía, algunos tipos de negociaciones, manejar a determinados enfermos mentales, cobrar recibos caducados, etc.)

**151 I Sacrificio personal** (estar dispuesto a hacer ciertos sacrificios personales al servicio de otras personas, o de los objetivos de una organización; ej.: trabajos relacionados con actividades sociales, religiosas o de salud, así como atender emergencias las 24 horas del día. No considerar aquí los riesgos físicos).

**152 I Situaciones conflictivas interpersonales** (situaciones del puesto en las que potencialmente puede haber diferencias inevitables en los objetivos, opiniones, o puntos de vista entre el trabajador y otras personas o grupos de personas, que puedan dar lugar a conflictos; ej.: personas relacionadas con tareas de negociación laboral, supervisores que deben hacer cumplir normas impopulares, etc.)

**153 E Contactos sociales paralelos al desempeño del puesto** (indíquese, utilizando el siguiente código, las oportunidades de establecer conversaciones, interacciones, etc., informales no requeridas por el puesto mientras se desempeña; ej.: barberos, taxistas, recepcionistas, viajantes, aprendices, etc.; NO se incluyen aquí los contactos personales requeridos por el puesto y que han sido descritos en el elemento 112.

**Código: OPORTUNIDADES PARA CONTACTOS REQUERIDOS POR EL PUESTO.**

- 1 Muy infrecuente** (casi no hay oportunidad).
- 2 Infrecuente** (oportunidades limitadas).
- 3 Ocasional** (oportunidades moderadas).
- 4 Frecuente** (bastantes oportunidades).
- 5 Muy frecuente** (oportunidades casi continuas).

**6. OTRAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.**

**6.1. VESTIMENTA UTILIZADA.**

En cada elemento, márchese un "0" (no se aplica) si el elemento no se aplica al puesto, o un "1" si se aplica.

Nota: Se pueden aplicar uno o más elementos de esta

**Código: APLICABILIDAD (A)**

**0 No se aplica.**

sección.

**1 Se aplica.**

**154 A Traje o indumentaria formal** (ropa formal, como chaqueta y corbata, vertido de calle, etc.; ej.: en oficinas, grandes almacenes, etc.)

**155 A Indumentaria especial o uniforme** (enfermera, policía, chófer, etc.)

**156 A Ropa de faena** ("cuellos azules", ropa utilizada en factorías, trabajos de construcción, etc.)

**157 A Ropa o equipos protectores** (utilizados habitualmente en el puesto para proteger al trabajador; ej.: cascos de seguridad, gafas protectoras, supresores de ruido, calzado de seguridad, seguridad, guantes o trajes aislantes, máscaras protectoras, etc. Este elemento no se aplica si la ropa o equipo se utilizan sólo ocasionalmente o rara vez).

**158 A Ropa informal** (ropa deportiva, etc.)

**159 A El estilo de vestir es opcional.**

## **6.2. LICENCIAS Y PERMISOS.**

**160 A Se requiere una licencia o certificación** (ej.: estar colegiado).

## **6.3. HORARIO DE TRABAJO.**

En cada uno de los tres bloques siguientes, márchese un uno (1) en el elemento que se aproxime más; y un cero (0) para el resto de los elementos del bloque.

**6.3.1. CONTINUIDAD DEL TRABAJO** (Referido a todo el año).

**161 A Trabajo regular.**

**162 A Trabajo irregular** (depende del clima, estación, cambios de producción, etc.)

**6.3.2. REGULARIDAD DE HORARIO.**

**163 A Horario regular** (el mismo horario básico todas las semanas).

**164 A Horario variable** (el horario varía de vez en cuando).

**165 A Horario irregular** (trabajar horas variables o irregulares dependiendo de los requisitos del contratante, de la conveniencia de los clientes, etc.; ej.: agentes de seguros, etc.)

**6.3.3. HORARIO DIURNO O NOCTURNO.**

**166 A Normalmente diurno** (normalmente, desde la mañana hasta la tarde).

**167 A Normalmente nocturno** (incluye trabajo a horas tardías o nocturnas).

**168 A Normalmente diurno y nocturno** (trabajar algunos días y algunas noches, dependiendo de demandas y otros factores del puesto; ej.: correturnos, algunos policías, algunos camioneros, algunos obreros, etc.)

**6.4. DEMANDAS DEL PUESTO.**

Esta sección ofrece una lista de varios tipos de demandas que la situación del puesto puede imponer a los trabajadores; usualmente es necesario que ellos se adapten a estas demandas con el fin de desempeñar su trabajo satisfactoriamente. Valorar los siguientes elementos en términos de lo importante que sean para el puesto.

**Código: IMPORTANCIA PARA ESTE PUESTO (I)**

- 0 No se aplica.**
- 1 Muy pequeña.**
- 2 Baja.**
- 3 Media.**
- 4 Alta.**
- 5 Extrema.**

**169 I Ritmo de trabajo especificado** (en una cadena de montaje, etc.)

- 170 I Actividades repetitivas** (desempeñar repetitivamente las mismas actividades físicas o mentales, sin interrupción).
- 171 I Actividades laborales cíclicas** (desempeñar una secuencia de actividades laborales que se suelen dar secuencialmente, diariamente o por horas, y que normalmente permiten cierta libertad de acción en la medida que cumplen un plan de trabajo; ej.: cartero haciendo su ruta, guardias que hacen la ronda, etc. NO incluir aquí las actividades que se describen más precisamente como repetitivas, en el elemento 170).
- 172 I Seguir procedimientos fijos** (necesita seguir procedimientos o rutinas fijos y específicos en orden a obtener resultados satisfactorios; ej.: seguir una lista de chequeo para inspeccionar equipos o vehículos, seguir procedimientos para cambiar una rueda, llevar a cabo pruebas de laboratorio específicas, etc.)
- 173 I Condiciones de presión temporal** (ej.: horas puntas en restaurantes, hora de cierre en los periódicos, trabajos urgentes, etc.)
- 174 I Precisión** (necesita tener una precisión y exactitud por encima de lo normal).
- 175 I Atención a detalles** (necesita prestar una cuidadosa atención a varios detalles del trabajo, asegurándose de que no queda nada por hacer).
- 176 I Reconocimiento sensorial** (necesita identificar, reconocer o captar ciertos objetos, eventos, conductas, etc., o aspectos, rasgos o propiedades de los mismos. Este elemento se refiere básicamente al reconocimiento de lo que se capta por la vista, oído, tacto, etc.)
- 177 I Vigilancia: eventos infrecuentes** (necesita buscar continuamente hechos que ocurren muy infrecuentemente, pero que son relevantes para el puesto; ej.: guardián de bosques que vigila incendios, trabajador que observa un panel de instrumentos para detectar anomalías, etc.)
- 178 I Vigilancia: eventos que cambian continuamente** (necesita estar continuamente consciente de las variaciones en una situación de cambio continuo o frecuente; ej.: conducir con tráfico, controlar el tráfico aéreo, vigilar relojes o diales, etc., que cambian frecuentemente).

**179 I Trabajar en condiciones distractoras** (llamadas telefónicas, interrupciones, interrupciones por otras personas, etc.)

**180 I Actualización de conocimientos requeridos por el puesto** (se necesita mantener al día los conocimientos requeridos por el puesto, estar informado de nuevos desarrollos relacionados con éste).

**181 A Dotes especiales** (usar este elemento si el puesto requiere alguna habilidad o talento particularmente creativo o único y que no se incluye en otros elementos. Normalmente, este elemento se aplicaría a puestos en los que la habilidad o característica especial del trabajador es claramente dominante, como en ciertas actividades artísticas. Sin embargo, este elemento se puede utilizar en otras situaciones, pero únicamente cuando está implicada alguna actividad o talento claramente único o especial).

**Código: APLICABILIDAD (A)**

**0 No se aplica.**

**1 Se aplica.**

Dotes especiales:.....

**182 T Desplazamientos** (indíquese mediante el código señalado, la proporción de tiempo que el trabajador invierte en viajar, pasando normalmente la noche fuera y lejos de su residencia.

**Código: CANTIDAD DE TIEMPO (T)**

**0 No se aplica.**

**1 Menos de 1/10 del tiempo.**

**2 Entre 1/10 y 1/3 del tiempo.**

**3 Entre 1/3 y 2/3 del tiempo.**

**4 Más de 2/3 del tiempo.**

**5 Casi continuo.**

**6.5. RESPONSABILIDAD.**

Esta sección incluye los tipos de responsabilidad que pueden estar asociados con las decisiones y acciones del trabajador. Indíquese mediante los códigos respectivos, el nivel de cada tipo de responsabilidad implicado en el puesto.

**183 E Responsabilidad de la seguridad de otros** (indíquese, usando el siguiente código, el grado en el que el trabajo requiere un cuidado especial para evitar daños a otras personas. NO incluir riesgos fuera del control del individuo implicado en el puesto).

**Código: GRADO DE RESPONSABILIDAD SOBRE LA SEGURIDAD DE OTRAS PERSONAS**

**0 No se aplica.**

**1 Muy limitada** (el trabajador tiene una mínima responsabilidad sobre la seguridad de otras personas; ej.: el uso de pequeñas herramientas manuales, máquinas no peligrosas, etc.)

**2 Limitada** (el trabajador debe ejercer un cuidado razonable en orden a evitar daños a otras personas; ej.: operar un torno, máquina de troquelar y otras máquinas industriales, etc.)

**3 Intermedia** (el trabajador debe ser especialmente cuidadoso con el fin de evitar daños a otras personas; ej.: operar grúas elevadas, conducir vehículos, etc.)

**4 Substancial** (el trabajador debe ejercer un cuidado constante y substancial en orden a evitar daños serios a otras personas; ej.: manejar productos químicos peligrosos, usar explosivos, etc.)

**5 Muy substancial** (la seguridad de otras personas depende casi completamente de la acción correcta del empleado; ej.: pilotar un avión, hacer cirugía mayor, etc.)

**184 E Responsabilidad sobre bienes materiales** (indicar, usando el siguiente código, el grado en que el trabajador es directamente responsable de destrozos, daños, defectos u otras pérdidas de valor en bienes o propiedades materiales, como materias primas, productos, piezas, equipos, dinero, ganado, etc., que se podría causar por descuido o por desempeño inadecuado del puesto).

**Código: GRADO DE RESPONSABILIDAD SOBRE BIENES MATERIALES.**

--	--	--	--	--



1 Muy limitado	2 Limitado	3 Intermedio	4 Substancial	5 Muy substancial
-------------------	---------------	-----------------	------------------	----------------------

**185 E Responsabilidad global** (indicar, usando el siguiente código, el grado de responsabilidad global asociada con cualquier actividad involucrada en el puesto, incluyendo una consideración de los posibles efectos que pueden tener las actividades laborales de la persona sobre la organización, sobre otras personas, sobre el producto del trabajo, etc., excluyendo la consideración de la responsabilidad por la seguridad de otras personas o por bienes materiales descritos en los elementos 183 y 184).

**Código: GRADO DE RESPONSABILIDAD GENERAL.**

1 Muy limitado	2 Limitado	3 Intermedio	4 Substancial	5 Muy substancial
-------------------	---------------	-----------------	------------------	----------------------

#### 6.6. ESTRUCTURACIÓN DEL PUESTO.

**186 E Estructuración del puesto** (indíquese, usando el siguiente código, el nivel de estructuración de las tareas del puesto; es decir, el grado en que las actividades del puesto están "predeterminadas" para el trabajador por la misma naturaleza del trabajo, los procedimientos u otras características del puesto. Los puestos más estructurados permiten desviaciones de patrones preestablecidos y exigen muy poca innovación o iniciativa ante situaciones cambiantes).

**Código: GRADO DE ESTRUCTURACIÓN DEL PUESTO**

- 1 Muy estructurado** (virtualmente no se aparta de la "norma" prevista; ej.: ensamblajes rutinarios, etc.)
- 2 Estructuración considerable** (sólo es posible una desviación moderada de la "norma"; ej.: operador de máquina, trabajos de almacén, etc.)
- 3 Estructuración intermedia** (es posible algún cambio a partir de una "rutina"; las actividades laborales cambian de un día para otro, o incluso de hora en hora, pero usualmente, dentro de límites razonables y esperados; ej.: encargado de cafetería, etc.).

- 4 Estructuración limitada** (relativamente pocas tareas rutinarias; el puesto se caracteriza por una considerable oportunidad de mejorar métodos, procedimientos, etc., y por la necesidad de tomar decisiones; ej.: arquitecto, ingeniero industrial, etc.)
- 5 Muy poca estructuración** (no hay virtualmente ninguna "rutina" de actividades establecida; la posición involucra una amplia variedad de problemas a tratar; las soluciones a estos problemas permiten un uso de recursos e iniciativas ilimitados; ej.: investigador químico, vicepresidente de una corporación, profesores universitarios, etc.)

**6.7. TRASCENDENCIA DEL PUESTO.**

**187 E Trascendencia del puesto** (indíquese, usando el código siguiente, el grado en que es crítico el desempeño de las actividades de este puesto, en términos de sus posibles efectos sobre planes de la organización, bienes, reputación, etc., o sobre el público u otras personas. Al valorar un puesto, considérese en particular el posible efecto negativo de un mal desempeño, valorando la duración de sus consecuencias inmediatas a largo plazo; y su grado, restringidas y amplias).

**Código: GRADO DE TRASCENDENCIA DEL PUESTO**

<b>1</b> <b>Muy baja</b>	<b>2</b> <b>Baja</b>	<b>3</b> <b>Moderada</b>	<b>4</b> <b>Alta</b>	<b>5</b> <b>Muy alta</b>
-----------------------------	-------------------------	-----------------------------	-------------------------	-----------------------------