, RRHH (/BLOG/CATEGORIES/RECURSOS-HUMANOS.HTML)

LOGÍSTICA (/BLOG/CATEGORIES/LOGISTICA.HTML)



RRHH (/BLOG/CATEGORIES/RECURSOS-HUMANOS.HTML) LOGÍSTICA (/BLOG/CATEGORIES/LOGISTICA.HTML)

¿Cómo analizar y diseñar los puestos de trabajo?

Los puestos de trabajo.

Se puede definir como **puesto de trabajo** al conjunto de tareas que ejecuta una persona dentro de una empresa, empleando unas técnicas, métodos o medios específicos, pero que, a su vez, se mantienen determinados por dicha empresa, donde se lleva a cabo su actividad.

Cada puesto de trabajo se compone básicamente de tres elementos principales:

1. **Tareas**: son las funciones básicas, que componen el "día a día" del trabajador.
2. **Obligaciones**: son los conjuntos de tareas que constituyen actividades completas relevantes o significativas.
3. **Responsabilidades**: son los conjuntos de obligaciones que describen e identifican la razón de ser del propio trabajo.

Se puede plantear una relación existente entre los objetivos propuestos por la empresa y la necesidad de **creación de los diferentes puestos de trabajo**. Es decir, cómo se conciben los puestos partiendo de las necesidades de cumplir con los objetivos fijados o analizados.

Justificación del diseño de puestos.

El **diseño de puestos de trabajo** consiste en una actividad que se deriva del análisis del puesto de trabajo y que pretende la mejora a través de **aspectos técnicos y humanos** de manera que se logre una mayor eficacia organizativa y satisfacción laboral del empleado.

Puesto	Conductor	Director RRHH
Tareas	· conducir camiones · trincar la carga · verificar la descarga · mantener el vehículo	· seleccionar personal promocionar · formar · motivar empleados
Obligaciones	· asegurar el traslado de mercancías	· gestionar personas y equipos
Responsabilidades	· transporte seguro de mercancías	· estrategia en la función de rrhh
Ocupación	· logística	· coordinación

La existencia o creación de los diferentes tipos de puesto dentro de cada empresa es responsabilidad del **departamento de recursos humanos** de la misma. Este proceso se inicia y finaliza con el fin de satisfacer las necesidades de gestión o producción dadas en la compañía objeto de estudio.

Análisis de los puestos de trabajo.

Se trata de un proceso sistemático de **recogida de información** con el objetivo de tomar decisiones relativas al puesto de trabajo, identificando para ello las obligaciones, responsabilidades y tareas de cada puesto.

Resulta necesario realizar análisis de los puestos de trabajo derivado de situaciones que pueden surgir como las siguientes:

1. Modificación de puestos existentes
2. Aparición de nuevos puestos de trabajo
3. Aumento de la complejidad de los puestos actuales

4. Cambios en la manera de desempeñar las funciones

A continuación, se muestra gráficamente una guía práctica a seguir para llevar a cabo un análisis de un puesto de trabajo, en la que se estudian aspectos tales como:

1. La experiencia y formación necesaria
2. Las responsabilidades que implica el puesto
3. Los requisitos a cumplir
4. Recursos usados
5. La descripción de las tareas a realizar
6. Los factores ambientales

Análisis general del puesto de trabajo	· Objetivo general · Departamento · Categoría profesional · Salario y horario · Dependencia jerárquica
Descripción de las tareas	· Diarias/periódicas/esporádicas
Recursos usados	· Materiales · Herramientas · Tecnología
Requisitos	· Conocimientos intelectuales · Capacidades físicas · Iniciativa · Fluidez verbal · Razonamiento numérico
Factores ambientales	· Temperatura · Iluminación · Riesgos de accidente · Situación física de la oficina o nave
Experiencia y formación necesaria	· Formación unversitaria específica · Experiencia mínima de años es puesto similiar · Perfil deseable (movilidad, edad, carnet conducir)
Responsabilidades del puesto de trabajo	· Personas a su cargo · Materiales empleados

Descripción del puesto de trabajo.

La **descripción del puesto de trabajo** es la síntesis de toda la información que se ha adquirido durante el proceso del análisis de puesto de trabajo, por lo tanto, será el resultado de dicho análisis. (7)

Consiste en un **documento** cuya finalidad es identificar claramente y definir todas y cada una de las responsabilidades, obligaciones, tareas y condiciones que caracterizan al puesto estudiado.

Dicho documento puede concebirse de dos modos en función del tipo de trabajo u organización. Por un lado, se dan las descripciones específicas del puesto de trabajo y, por otro, las descripciones generales del puesto de trabajo.

1. **Descripción específica del puesto de trabajo:**
    1. Indica detalladamente todas las obligaciones, tareas y responsabilidades asociadas al puesto en cuestión.
    2. Asociada con estrategias del flujo de trabajo como la planificación, eficiencia y control del desempeño.
    3. Se ajusta a una estructura jerárquica en la que cada nivel tiene unas funciones concretas propias dentro del organigrama de la compañía.
2. **Descripción general del puesto de trabajo:**
    1. Documenta únicamente las obligaciones y responsabilidades más genéricas del puesto estudiado.
    2. Asociada con líneas estratégicas del flujo de trabajo tales como la innovación y la flexibilidad.
    3. Se ajusta a una estructura plana en la que es difícil localizar los límites de responsabilidad y funcionales de cada puesto o área dentro del organigrama de la empresa.

Las descripciones de puestos de trabajo se componen de cuatro elementos indispensables y de gran importancia, que se pasan a detallar:

1. **Información identificativa**. Situada habitualmente en la parte superior del documento. En ella se indica:
    1. El nombre del puesto.
    2. El lugar del mismo dentro de la compañía.
    3. La fuente de información con la que se elaboró el análisis del puesto y autor del mismo.
    4. Las fechas de elaboración y verificación del análisis.
    5. Las consideraciones económicas, tales como si el puesto está exento o sujeto al pago de horas extraordinarias.
2. **Resumen del puesto**. Es una pequeña síntesis introductoria relativa a las obligaciones, responsabilidades o tareas asociadas al puesto en sí mismo. También se indica el lugar que ocupa dentro de la jerarquía organizativa de la empresa.
3. **Obligaciones y responsabilidades**. En este tercer elemento de la descripción se trata de indicar las motivaciones y metodologías según las cuales se llevan a cabo las responsabilidades expuestas anteriormente. En definitiva, en este apartado se ha de dar respuesta a las siguientes preguntas:
    1. ¿Qué es lo que se ha de hacer en el puesto?
    2. ¿Para qué se lleva a cabo?
    3. ¿Cómo y con qué herramientas se realiza el trabajo?
    4. ¿Dónde se ejecuta el trabajo?

4. **Especificaciones y cualificación exigida por el puesto**. En este último elemento se exponen claramente las características necesarias (CHAs) que se le han de exigir al trabajador para llevar a cabo únicamente las tareas asociadas al puesto en concreto.

Información y etapas para el análisis y descripción de puestos.

Las organizaciones usan diversos métodos para recopilar toda la información que necesitan para la realización del análisis y la descripción de los puestos de trabajo.

Los métodos más comunes de fuentes de información son los siguientes:

1. **Entrevistas**. La persona que realiza la entrevista normalmente es un integrante del departamento de recursos humanos, obteniendo de manera directa la información, ya que requiere hacerle las preguntas al ocupante del puesto y muchas veces, a su jefe inmediato también.
2. **Observación**. En este caso, el analista se ha tenido que documentar antes acerca del puesto de trabajo y se basa en observar al ocupante del puesto, a la vez que registra sus características.
3. **Cuestionarios**. El trabajador de un puesto específico, contesta una serie de preguntas acerca de sus habilidades, conocimientos, obligaciones, responsabilidades, etc.
4. **Diarios bitácoras**. La empresa manda a determinados empleados llevar un registro de manera regular acerca de sus tareas diarias y la cantidad de tiempo que le dedica. Este método suele durar temporadas largas.
5. **Grupos de expertos**. Proceso similar al de la entrevista, pero las personas que participan son un grupo de especialistas de los puestos de trabajo a analizar. Se suele utilizar para la descripción de puestos de trabajo nuevos.

Fuentes de información	Ventajas	Desventajas
Entrevistas	· Facilidad para obtener información detallada · Posibilidad de aclaración de dudas rápidamente	· Procedimiento costoso · Requiere bastante tiempo para llevarlo a cabo
Observación	· Bastante útil para reforzar información obtenida de otras fuentes	· Coste muy elevado · Poco preciso · Suele ser un proceso lento
Cuestionarios	· Sistema muy rápido · Económico · Aporta elevada información en poco tiempo	· Poca homogeneidad · No son muy verídicos y fiables

Diarios bitacoras	· Obtiene información de puestos de trabajo muy especializados	· Puede llegar a ser demasiado personalizado y subjetivo en cuanto a la importancia de sus labores
Grupos de expertos	· Se obtienen detalles y perspectivas que no se podrían haber obtenido de otra manera	. Costoso · Lento respecto al análisis de los resultados

(/)

Etapas de desarrollo.

1. Definición de los objetivos.
2. Identificar a los responsables del proceso de la descripción de los puestos.
3. Definir el tipo de información a recoger.
4. Escoger las técnicas a emplear.
5. Enumerar los trabajos a realizar.
6. Elegir a los analistas.

Las competencias en los puestos de trabajo.

Las **competencias** son un **grupo de comportamientos** necesarios para poder desempañar de una manera eficaz un puesto de trabajo determinado. Ayudan a lograr los objetivos establecidos por la empresa. Sirven tanto para definir los perfiles del puesto, como para evaluar las habilidades, conocimientos y experiencias que poseen en su ámbito de trabajo habitual las personas que ocupan un cargo determinado.

Cabe destacar que las competencias no son de los puestos, sino de las personas, y que se pueden ir adquiriendo y desarrollando a lo largo del tiempo. Además, otro factor importante, es la necesidad de ir siempre ligadas a la **estrategia de la organización**.

Se pueden distinguir dos tipos de competencias:

1. **Competencias genéricas**: aquellas que se refieren únicamente a habilidades en el comportamiento general de las personas en su puesto de trabajo, sin tener en cuenta sus conocimientos de la tecnología o específicos sobre algún tema concreto. Estas competencias se aplican a todo el personal a partir de un cierto nivel.
    1. La orientación a resultados
    2. El trabajo en equipo
2. **Competencias técnicas**: aquellas referidas a habilidades específicas necesarias para desempeñar un puesto de trabajo concreto, aplicadas mayoritariamente al personal de esa área. Incluyen conocimientos técnicos especializados relacionados con la satisfacción de las necesidades del puesto referido. Por ejemplo, el jefe de tráfico de una empresa de transportes tiene que tener las siguientes competencias técnicas:
    1. Buen manejo de programas de localización GPS de vehículos.
    2. Conocimiento de la geografía del país en el que se desempeña la actividad logística.
    3. Conocimiento de la normativa vigente referida a la conducción de vehículos pesados.
    4. Formación relativa al transporte de mercancías peligrosas.

La flexibilidad en el trabajo.

Una vez vista la metodología del diseño de los distintos puestos de trabajo, cabe reseñar la necesidad de crear y maximizar la flexibilidad de los mismos.

(7)

Los trabajadores eventuales.

Se diferencian de los trabajadores de plantilla de una empresa, debido a que estos últimos pretenden mantener una larga relación laboral con la compa- ñía en la que están contratados, mientras que los eventuales reconocen que la duración de esta relación dependerá de las necesidades puntuales de la misma.

Existen diversos tipos de trabajadores eventuales, de los que se puede beneficiar una compañía, en función de sus necesidades o exigencias:

1. **Trabajadores temporales:** Este tipo de trabajador eventual, suele ser contratado por agencias o empresas de trabajo temporal (ETT), las cuales ceden a sus trabajadores a otras empresas con necesidades puntuales de fuerza laboral.
2. **Trabajadores a tiempo parcial:** Esta metodología consiste en disponer de trabajadores con una jornada laboral reducida con respecto a los trabajadores a jornada completa.
3. **Contratación externa (outsourcing o subcontratación):** El outsourcing o subcontratación consiste en que una empresa destina parte de su trabajo rutinario o periférico a otra compañía especializada, para que esta lo realice de una manera más eficiente.
4. **Externalización (Offshore Outsourcing):** Este tipo de outsourcing aporta a las compañías receptoras grandes beneficios económicos. Consiste en la subcontratación de diversas tareas relevantes para el funcionamiento de la empresa a otras organizaciones extranjeras con base en nuevos países industrializados, con bajo coste de mano de obra (como China o India) y sobre los que se supone una aceptable calidad productiva.
5. **Trabajadores autónomos:** Este tipo de empleados establecen relaciones directas con la propia empresa receptora de sus servicios, y no a través de un subcontratista o un acuerdo de contratación externa. Dichas relaciones se mantienen durante un cierto tiempo o trabajo a desarrollar y no de manera indefinida, lo que aporta gran flexibilidad.
6. **Estudiantes en prácticas:** Las empresas cada vez están recurriendo más a los estudiantes que aún continúan en la universidad, para que vayan cogiendo experiencia laboral y ayuden en las labores diarias a sus profesionales. Estos estudiantes pueden trabajar a media jornada o a jornada completa y pueden tener algún tipo de retribución económica o no. Resulta una oportunidad muy interesante para ellos, ya que, en muchas de las ocasiones, puede ser el trampolín para empezar su carrera profesional en esa empresa.

Los horarios de trabajo flexibles.

Esta estrategia optimiza la productividad de la plantilla e incrementa la satisfacción del trabajador y del propio empresario, ya que trata de **modificar el planning de trabajo sin repercutir en la estructura de la organización**, diseño del trabajo u objetivos a cumplir.

El modo de flexibilizar la fuerza laboral sin alterar las relaciones laborales se puede desarrollar mediante las siguientes metodologías:

1. **Horas de trabajo flexibles:** Con este sistema el empleado tiene la posibilidad de definir su propio horario, determinando las horas de entrada/salida de su puesto de trabajo, respetando la realización de las 40 horas semanales que figuran en su contrato. Normalmente las horas de trabajo se dividen entre las de **tiempo principal** (en las que todos los trabajadores han de coincidir trabajando simultáneamente) y las de **tiempo flexible** (durante las cuales los propios empleados se organizan sus rutinas en función de sus necesidades u obligaciones personales).
2. **Semanas laborales comprimidas:** Consiste en cambiar la cantidad de horas laborales trabajadas a diario, pasando de 8 horas diarias durante los 5 días de la semana, por ejemplo, jornadas de 10 o 12 horas diarias, pero librando luego 4 días seguidos. Este tiempo lo dedican a estar con su familia o resolver asuntos suyos propios. Un ejemplo de este tipo de jornadas pueden ser los trabajos de vigilantes de seguridad o enfermeras.
3. **Teletrabajo:** Esta última metodología consiste en que ciertos trabajadores puedan ejercer su trabajo, a jornada completa, a distancia o desde su propia casa, mediante el uso de la actual tecnología informática y de comunicaciones.

La ergonomía en el puesto de trabajo.

La **ergonomía** es una **técnica auxiliar de los recursos humanos** para la adaptación del puesto de trabajo al hombre. Su principal objetivo reside en impulsar el crecimiento de la calidad de vida del trabajador en su puesto de trabajo. Como consecuencia de esto, **la satisfacción del empleado** aumenta produciéndose un beneficio para la empresa al verse incrementado su rendimiento y productividad.

Algunas de las consecuencias positivas derivadas de la aplicación de la ergonomía en los puestos de trabajo son las siguientes:

1. Menor tasa de ausentismo.
2. Reducción de la tasa de renuncias.
3. Incremento en la satisfacción de los empleados.
4. Aumento de los beneficios económicos de la compañía.

Otro aspecto a tener en cuenta es el **grado de iluminación del entorno de trabajo**, el cual puede llegar a afectar en los cambios de humor de las personas. Los colores blancos o tenues son los más adecuados, mientras que colores tales como naranja o amarillo, pueden afectar negativamente a la fatiga visual. Por otra parte, en las **fábricas o almacenes** esta cuestión resulta igual de importante que en las oficinas.

El departamento de recursos humanos es también el encargado de lidiar con esta situación, mejorando una serie de condiciones tales como:

1. Reducir tareas repetitivas, pudiendo ocasionar fatiga en la misma parte del cuerpo. Se tiene que apostar por posibilidad en la rotación de tareas.

2. Evitar que el empleado pase la mayoría del tiempo o sentado o de pie, lo ideal sería intentar alternar ambos.
3. Reducir la falta de formación acerca de la correcta movilización de cargas, dando a los trabajadores cursos acerca de ello.
4. Eliminar las posturas forzadas de los empleados durante una cantidad de tiempo muy prolongada.

Por lo tanto, una empresa que aplica **medidas ergonómicas** a su plantilla, verá beneficiada la salud de los trabajadores, a la vez que incrementará su productividad.

SI ESTÁS INTERESADO EN DESARROLLAR TUS CAPACIDADES EN EL CAMPO DE RECURSOS HUMANOS, ENTRA EN CEUPE (https://www.ceupe.com/index.php) E INFÓRMATE SOBRE NUESTROS MÁSTERS (https://www.ceupe.com/programas/33.html) Y CURSOS (https://www.ceupe.com/cursos/33.html) EN RECURSOS HUMANOS.

Máster en
Dirección y Gestión de Recursos Humanos
RRHH LOGÍSTICA

MODALIDAD	DURACIÓN	EVALUACIÓN	FINANCIACIÓN
ONLINE	12 meses	Continua con casos prácticos	Pago en cuotas sin intereses

MÁS INFORMACIÓN (https://www.ceupe.com/master-propios/master-online-direccion-de-recursos-humanos.html)

CEUPE formó parte de la Fe...
Comercio internacional. Te...

Compártelo

SOBRE EL AUTOR

Blog de CEUPE

(/)

COMENTARIOS (1)

Invitado - BET en Lunes, 08 Mayo 2023 00:28
DOCUMENTO DE LECTURA Y COMPRESIO FACIL

0 Responder

« ‹ 1 › »

Invitado
Lunes, 21 Abril 2025

Nombre

E-mail

Envía tu comentario

Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos

RRHH

MÁS INFORMACIÓN (https://www.ceupe.com/master-propios/master-online-direccion-de-recursos-humanos.html)

Maestría en Desarrollo Humano y Gestión del Talento

RRHH

MÁS INFORMACIÓN (https://www.ceupe.com/programas/maestria-en-desarrollo-humano-y-gestion-del-talento.html)

(/)

Diplomado de Selección de Personal

RRHH

MÁS INFORMACIÓN (https://www.ceupe.com/cursos/curso-seleccion-de-personal.html)

Suscríbete a nuestro Magazine

Recibe Artículos, Conferencias
y Master Class

Correo electrónico (*)

SÍGUENOS

(https://www.linkedin.com/school/ceupe-centro-europeo-de-postgrado/)

(https://www.youtube.com/user/CEUPE)

(https://twitter.com/CEUPEcommunity)

(https://www.instagram.com/ceupe/)

(https://www.facebook.com/pages/CEUPE-Centro-Europeo-de-Postgrado-y-Empresa/210033025759161)

MASTERCLASS RRHH

(/)



RRHH

Desarrollo y evaluación de competencias digitales en candidatos



RRHH

Integración de herramientas digitales en la evaluación de competencias



RRHH

Uso de tecnologías emergentes en la selección de personal

(https://www.facebook.com/pages/CEUPE-Centro-Europeo-de-Postgrado-y-Empresa/210033025759161) (https://twitter.com/CEUPEcommunity) (https://www.linkedin.com/school/ceupe-centro-europeo-de-postgrado/) (https://www.youtube.com/user/CEUPE) (https://www.instagram.com/ceupe/)

Conoce la Oferta Académica de Nuestra Escuela: **Masters y MBA online, Programas de Postgrado y Cursos de Especialización**