

### UNIDAD III: ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Análisis y descripción de puestos de trabajo. Análisis organizacional. Funciones. Acción sobre las funciones. Guías de acción. Resultados. Descripción del puesto. El proceso. Las partes. Contexto. Dimensiones. Identificación. Entrevista. Glosario de términos.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**OBJETIVO:** Comprender el significado y las aplicaciones que se derivan del análisis y descripción de puestos.

Entender acerca de la importancia que tiene la herramienta para la implementación de un sistema de remuneraciones.

Presentar las técnicas que necesitará para poder redactar y analizar descripciones de puestos.

**CONTENIDOS:** Introducción, Definiciones y Objetivos. Propósito de las descripciones de puestos.

Métodos de relevamiento de la información. Partes de una Descripción de puesto. Análisis de un Modelo de Descripción de Puestos. Ejercitación práctica - Trabajo en equipo con posterior exposición oral. (No incluye)

### INTRODUCCIÓN

Un sistema de remuneraciones es un conjunto de métodos tendientes a establecer los niveles salariales para los distintos puestos de la Cia.

Se orientan a medir la importancia o el peso que cada puesto tiene para la Empresa (de acuerdo al impacto que ejerce en los resultados). Persigue el logro de dos objetivos fundamentales:

Equidad Interna: Pagar salarios similares a puestos de similar importancia relativa.

Competitividad Externa: Pagar sueldos competitivos para atraer, retener y motivar al personal

El análisis y descripción de tareas es una de las herramientas correlativa para el diseño e implementación de un sistema de remuneraciones, constituye su primer paso. El análisis de tareas nació de la aplicación de las teorías de la "Dirección Científica de Taylor"(\*) Luego el desarrollo de la psicología aplicada a la industria lo consolidó. Hacia 1910 en EEUU y Europa tuvieron lugar las primeras experiencias. El fenómeno de la expansión industrial de posguerra que dio origen a diversas especialidades y el reconocimiento por parte de la OIT recomendando su aplicación.

(\*) No debe confundirse el análisis de tareas con el estudio de tiempos y movimientos que es una técnica de la Ingeniería Industrial – donde el énfasis se vuelve, por ejemplo, en la obtención de tiempos estándar, movimientos ejecutados, tiempos y distancias y las secuencias de los mismos en el desempeño de un trabajo- y no de Adm. de Personal.

### ¿QUE ES UN PUESTO?

#### Unidades básicas de la estructura de una organización

Cada organización tiene una misión, una razón para existir. Para alcanzar la misión, la organización adopta una estrategia, un plan. La estrategia da forma a la estructura de la organización, tanto en el presente como en su evolución futura. Por su parte, la estructura de la organización moldea los trabajos que deberán ser realizados.

Los puestos existen porque, en alguna medida, ayudan a la organización a alcanzar su misión. Los puestos son los pilares de las organizaciones. Finalmente todos los puestos deben combinarse para alcanzar el propósito o misión de la organización como un todo. Ellos constituyen el puente entre las personas y el trabajo que debe ser realizado.

#### Pertenecen a la Organización

Un puesto existe independientemente de la persona que lo ocupe en un determinado momento. Las personas pueden moldear la forma en que los puestos evolucionan en el tiempo, y de hecho lo hacen. Pero los puestos definitivamente se distinguen de sus ocupantes. El estilo, el abordaje y el desempeño son características de las personas.

El propósito y las responsabilidades dentro de la organización son características de los puestos. Si un puesto tiene razón de ser seguirá existiendo aún cuando el ocupante de ese puesto sea promovido a otra posición.

### Orientados a Resultados

En este modelo, los puestos son creados para ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales "los puestos existen para cumplir con algún tipo deseado de resultados finales"

### Dinámicos

A medida que cambien la estrategia y estructura de una organización, se modificarán también los puestos. Muchas organizaciones están cambiando hacia estructuras más planas, con menos jerárquicas y más basadas en proyectos o procesos.

## ¿QUE ES UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO?

Proceso que consiste en registrar y detallar las tareas y responsabilidades que componen un puesto, así como también de las características particulares, capacidades necesarias para ejecutarla, condiciones de trabajo, riesgos y otros factores relevantes que permiten identificar la incidencia real del puesto en la organización.

El análisis del puesto se basa en la recolección de información sobre el contenido y el contexto de los puestos y las relaciones entre ellos.

Para disponer de esta información puede ser a través de la Observación directa o por medio de una entrevista con el/los ocupante/s del puesto.

La descripción se realiza en un momento determinado y en la situación empresarial concreta. Define el "aqui" y "ahora" del puesto en la Cia.

## METODOS DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los más utilizados son:

- **Observación directa:** Es el más antiguo, recomendado sobre todo para el estudio de métodos y tiempos.

Consiste en observar al empleado en pleno desarrollo de sus funciones y tomar nota de los puntos clave de la observación. Se recomienda aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o de carácter simple o repetitivo.

Por lo general este método acompaña a la entrevista cuando algún aspecto de las tareas desarrolladas presenta dudas ya sea que se trate de algo muy específico o por que las personas entrevistadas no son lo suficientemente claras en sus exposiciones.

**Ventajas:** Veracidad de los datos.

No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.

**Desventajas:** Costo elevado, es necesario invertir gran cantidad de tiempo en obtener los datos necesarios.

No siempre, la simple observación, sin contacto verbal con el ocupante, permite obtener información importante para el análisis.

- **Cuestionario:** Consiste en solicitar al personal que ocupa los puestos o a sus supervisores, que llenen un cuestionario de análisis o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.

**Ventajas:** Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente, de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa.

Es el método más económico.

Es el más abarcativo, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos, y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo haya, respondido.

Es ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

**Desventajas:** No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel en que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

Exige que se planee y se elabore con cuidado.

Tiende a ser superficial o distorsionado, en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas.

**Entrevista:** El enfoque más flexible en el análisis de puestos es probablemente la entrevista, que el analista hace al ocupante del puesto. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, de los porqué y los cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo y permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares, verificar las incoherencias en los informes y si es necesario, puede consultarse al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos.

El método de la entrevista directa consiste en recoger los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno o con ambos, juntos o separados.

**Ventajas:** Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.

Hay posibilidad de dialogar y aclarar las dudas.

Este método es el de mejor calidad, debido a la manera racional en que reúnen los datos.

No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de cargo.

**Desventajas:** Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.

Puede generar confusión entre opiniones y hechos.

Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.

Costo operativo elevado, exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo.

**Métodos mixtos:** Para disminuir las desventajas de los distintos métodos, es recomendable estudiar la factibilidad de una combinación de ellos. Los más utilizados son:

- o Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo.
- o Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- o Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- o Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- o Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- o Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

La elección de estas combinaciones se hará según las particularidades de cada empresa, como tiempo, objetivos del análisis y descripción de puestos, personal disponible para esta tarea, etc.

## ¿CUAL ES EL PROPÓSITO DE LAS DESCRIPCIONES?

Sirven para múltiples propósitos, por ejemplo:

Comunicación de las expectativas Organizacionales:

Un propósito clave en una descripción es identificar la contribución que la organización "requiere" del puesto.

Es una herramienta fundamental para que se entienda lo que se tiene que lograr.

Es el resultado básico del análisis del puesto, expresado en un documento en el cual se especifican de acuerdo a un formato, el contenido, situación e incidencia del puesto en la organización.

Su diseño está relacionado con el objetivo y el alcance de aplicación de la herramienta, la cual puede ser utilizada por varias áreas.

Base para la Evaluación de Puestos:

Permitiendo disponer de la información necesaria para determinar el peso relativo de una posición respecto a las otras existentes en la Organización. Específicamente, en un sistema de valuación de puestos por puntos es que las descripciones de puestos adquieren su mayor utilidad e importancia.

Reclutamiento y Selección de Personal:

Estableciendo los requerimientos de conocimientos y experiencia necesarios para agilizar el proceso de Selección (externo e interno)

Modelo de Competencias y Gestión del Desempeño:

Fija las pautas claras sobre responsabilidad concernientes al rol, por lo que es un elemento vital para el armado de Modelos de Competencias (Conocimientos, Habilidades y Comportamientos) y la consecuente gestión y evaluación del desempeño de las personas.

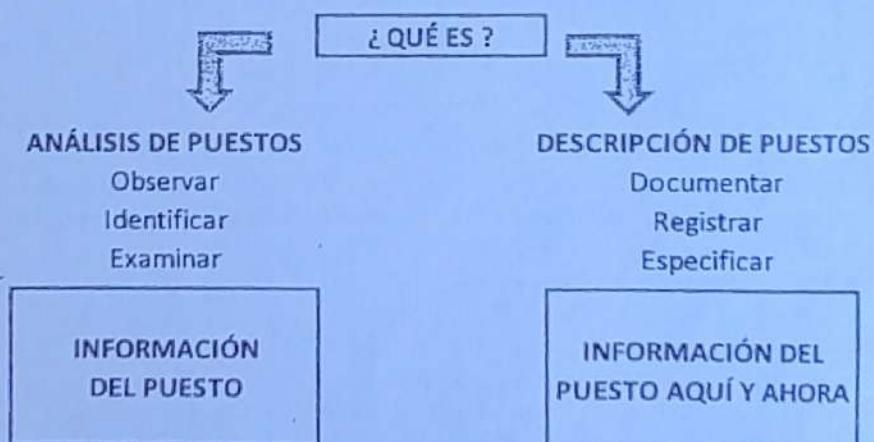
### Capacitación:

Brindar información que sirva de guía para la detección temprana de necesidades de capacitación.

Identificar funciones o responsabilidades superpuestas

Sus objetivos pueden ser varios y puede ser utilizada en los siguientes procesos:

- Selección de personal
- Desarrollo
- Capacitación
- Medicina Laboral
- Condiciones y medio ambiente del trabajo
  - Detectar condiciones de riesgo o problemas ambientales
- Relaciones laborales
- Administración de Remuneraciones
  - Evaluar puestos de trabajo
  - Evaluación del desempeño
  - Establecimiento de objetivos
  - Encuestas para lograr la Equidad externa
- Organización
  - Delimitar responsabilidades
  - Detectar duplicidad de tareas
  - Redistribuir tareas y responsabilidades
  - Analizar procesos y procedimientos



Independientemente de las variadas aplicaciones de una descripción de puestos de trabajo, el proceso debe servir fundamentalmente como base para determinar la importancia relativa de la contribución de cada puesto a los objetivos de la organización.

### PASOS EN LA INSTALACIÓN DE LA HERRAMIENTA

1º) Efectuar un diagnóstico de la situación de la Empresa. Aplicación de las políticas del área tales como: Selección, Capacitación, remuneraciones, etc.

2º) Convencer a la Dirección Superior; lograr pleno apoyo

3º) Obtener el compromiso de la línea. A partir de una clara comunicación escrita acerca de la finalidad

4º) Elección del Director del Programa. Dar a conocer quien coordina, estaria a cargo de un alto ejecutivo (responsable de RH, un Consultor Externo, un Comité). Las funciones que asume serán las de asegurar el estilo de redacción, detectar y eliminar superposiciones, generar procedimientos, dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación de los textos definitivos.

### CONDICIONANTES BÁSICOS DEL PROCESO

Toda descripción de puesto tiene condicionantes básicos, que es necesario respetar para alcanzar la calidad, exactitud y precisión necesarias.

Estos condicionantes son:

Identificar el contenido del puesto en un momento determinado

Uniformidad en la técnica y su utilización

Armonizar las distintas fuentes de información

Absoluta objetividad. Ausencia de todo juicio de valor.

Ser sintéticas y claras.

Homogeneidad de estilo en sus aspectos de fondo.

Eliminación de las características personales de los ocupantes

Integración en una organización, poder fácilmente ubicar el puesto en el "mapa de la organización"

Los puntos precedentes, entonces, implican uniformidad en la administración de la técnica y esencialmente compromiso en su ejecución.

#### TIPOS DE DESCRIPCIONES

Según la clase de información que incluye cada una, a saber; Genérica ó Global y Específica.

##### Genérica ó Global:

Describen el contenido de un puesto a grandes rasgos, sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas. Usualmente se llevan a cabo de este modo las descripciones de puestos operativos o de base (no especializados)

Sirven de fuente de información para la Selección, Formación y Planeamiento Organizacional.

##### Específicas:

Son las que señalan deberes y tareas precisas de un puesto. Son utilizadas para puestos jerárquicos y profesionales.

Sirven de fuente de información para ser utilizadas en Evaluación de puestos, análisis de puestos,

Organigramas, Estructuras de remuneraciones

#### MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

##### Propósito general o Misión o Función principal

Breve definición de la función básica del puesto, por el cual existe. Cuál es la contribución del mismo a los objetivos de la organización. Debe lograr distinguir en forma clara este puesto de otros. Especialmente deberá diferenciarlo del puesto de su superior, de los puestos que dependen de él y de los puestos de su mismo nivel.

##### Ejemplo:

###### • Gerente de Reclutamiento y Selección

*Conducir el desarrollo e implementación de programas de reclutamiento, selección y contratación, para asegurar la disponibilidad de Recursos Humanos calificados requeridos por la organización.*

###### • Jefe de Administración de personal

*Supervisar, organizar, coordinar y dirigir los servicios de administración de personal tales como nómina, legajos, administración, pago de cargas sociales del personal de la compañía para asegurar y garantizar el cumplimiento de las normas y reglamentaciones que regulan las relaciones del personal con la compañía.*

Una Misión bien escrita deberá contener los siguientes elementos:

#### Acción – Función – Resultado

Cada Misión deberá comenzar con uno o dos verbos de acción, para denotar lo que es hecho en relación a la función.

La función, deberá seguir al verbo de acción, definiendo clara y concisamente las fronteras de la responsabilidad del puesto.

El resultado final indica el porqué de la función es realizada y qué ha de ser logrado a través del ejercicio de la acción sobre la función.

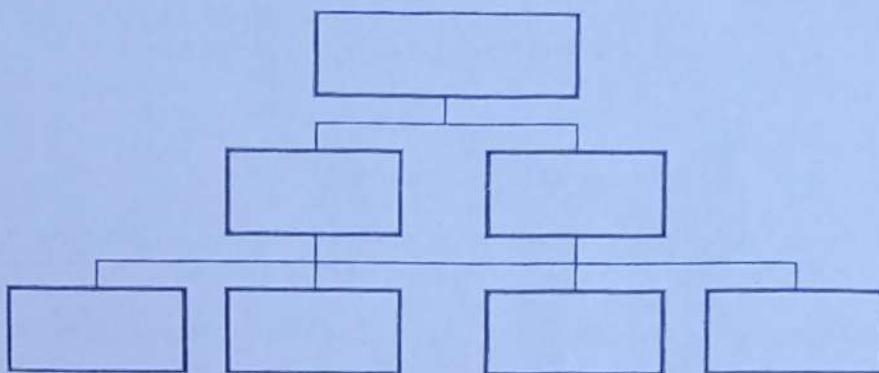
Por ejemplo, la función básica para un Analista Contable puede descomponerse como sigue:

Acción (Cómo): "Analizar, emitir y suministrar"

Función (Qué): "información necesaria en orden a la confección de los balances de la Empresa..."

Resultado Final (Para qué): "Asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos internas y los requerimientos legales".

**Organigrama:** Se describen los puestos que dependen jerárquicamente del puesto que ocupa actualmente, como aparece en el Organigrama.



### Identificación del Puesto

Estos datos deben ir al inicio de la descripción del puesto y generalmente incluyen:

PUESTO:	Coloque el título oficial de la posición
OCCUPANTE:	Nombre y apellido del titular del puesto.
DEPENDENCIA JERARQUICA:	Nombre del puesto inmediatamente superior.
FIRMA DEL SUPERIOR:	Espacio para la firma del superior del ocupante del puesto como señal de aprobación.
FECHA:	Mes y año de elaboración de la descripción

Los siguientes puntos deberían derivarse de la misión:

#### Impacto:

Esta posición tiene un impacto directo en la contabilización de las disponibilidades, puesto que el ocupante controla y analiza la validación de créditos, saldos contables y otros procesos (a través de controles internos por oposición con documentación respaldatoria de Tesorería)

#### Medida de Desempeño:

Aunque las medidas no se derivan directamente, se puede percibir su presencia en forma indirecta. Para esta Posición, uno puede suponer que el desempeño del ocupante será medido por ejemplo, a partir del cumplimiento en tiempo y forma de los análisis efectuados.

#### Restricciones:

Incluyen consistencia con los procedimientos de la Cia. requerimientos regulatorios, principalmente legales, etc.

A continuación se describe otro ejemplo:

Misión del puesto Jefe Control de Gestión:

"Conducir la preparación de datos estadísticos y financieros, realizando el seguimiento de las condiciones económicas del negocio, para asegurar la toma de decisiones"

### Principales Acciones y Resultados:

- Describir las 5 a 8 finalidades, misiones o actividades y funciones de origen organizacional (planificar, organizar, dirigir, continuar y controlar) de mayor importancia para la organización.
- Descartar las no significativas, pero no omitir las esenciales, ni las más complejas.
- Redactar una frase para cada tarea o misión a describir, ordenándolas en forma decreciente según su importancia.
- Si esas actividades o tareas integran un determinado proceso, ordenarlas de acuerdo con la secuencia de ese proceso y no por el grado de importancia.
- Mencione, de ser posible, en cada una la proporción de su tiempo total dedicada a ella, también su frecuencia
- Utilizar lenguaje descriptivo claro y conciso.
- Verbos de acción en infinitivo, es para evitar la personalización del puesto, evitando términos ambiguos o que puedan generar dudas o confusiones.
- No incluir juicios de valor, evitando opiniones o adjetivos calificativos, para garantizar la objetividad de las evaluaciones.
- Delimitar claramente el alcance de las responsabilidades.
- Prioridad en qué se hace y para qué se hace; incluyendo el cómo se hace solamente cuando aparece un grado de complejidad atípico.
- Recuerde que la descripción debe ser fácilmente comprensible para quienes no conocen ningún detalle del puesto.

Ejemplo:

<p><b>Gerente de Ventas</b> Analizar y definir las negociaciones con los principales clientes, de acuerdo con los lineamientos de la Gerencia Comercial, con el fin de incrementar la participación e imagen de todas las marcas en el mercado.</p>	<p>¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿PARA QUÉ?</p>
<p><b>Gerente de Negocios</b> Desarrollar y ejecutar las estrategias de marketing, de acuerdo a los informes y estudios de mercado, a los efectos de lograr los objetivos de distribución, imagen y participación de nuestros productos en el mercado.</p>	<p>¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿PARA QUÉ?</p>
<p><b>Secretaria de dirección</b> Tomar dictado, redactar, corregir y organizar cartas y documentos, según normas generales, específicas o de rutina, para simplificar el flujo de trabajo administrativo en su área específica.</p>	<p>¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿PARA QUÉ?</p>
<p><b>Analista de selección</b> Analizar el CV. y entrevistar a los postulantes preseleccionados, según las fuentes de reclutamiento vigentes y las normas internas de la compañía, para la incorporación temporal o definitiva de recursos humanos, asegurando la disponibilidad de los mismos.</p>	<p>¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿PARA QUÉ?</p>

Es conveniente aclarar que ante la presencia de obviedades al redactar las responsabilidades es conveniente no detallarlas.

La misión suministra una declaración global de por qué el puesto existe. Las acciones y resultados por su parte, son diseñadas para hacer específico el sentido amplio presente en la misión. Debe definir los resultados claves esperados de su puesto. Son declaraciones breves, preferentemente secuenciales que

establecen una descripción detallada por la cual el puesto es responsable. Típicamente, son entre 4 y 8 resultados principales (de acuerdo al nivel jerárquico y de responsabilidad asignado).

#### Características:

- Dicen el "que" (que tareas y que resultado) y no el "Cómo"
- Son atemporales, permaneciendo a menos que el mismo puesto sea modificado de una manera fundamental.
- Cada una es diferente al resto y describe un área determinada, en la que los resultados deben alcanzarse por acciones del ocupante del puesto.
- Sugieren medidas o evidencias, que pueden determinar si están lográndose los resultados.
- Se relacionan específicamente con el puesto en cuestión y no con el puesto del superior, o con la organización como un todo.

#### Áreas de Contribución o de "proceso":

Por ejemplo, las Áreas de un Gerente de RRHH pueden ser:

Organización  
Selección  
Capacitación  
Desarrollo  
Comunicaciones Internas  
Compensaciones  
Administración de Personal

Para que cada una de las áreas de Contribución o de procesos identificada, necesitamos constituir una definición que resuma qué hace el puesto, y por qué siguiendo esta fórmula. Generalmente, esta construida de un modo que indica como se relaciona la actividad con los resultados deseados, así:

Verbos de Acción	Objeto (Función)	Resultado
Preparar y Controlar	el presupuesto departamental anual	Para asegurar que los gastos estén alineados con el plan de negocios así como su cumplimiento.

Otro punto importante a tener en cuenta es que, tal como la Misión, las acciones y resultados deben permitir la derivación de Impacto, Medidas y Dimensiones.

Se buscan Tareas y Resultados claves. Por ejemplo, la finalidad de "cooperar con los comités departamentales para asegurar operaciones exitosas", no es una buena declaración para la mayoría de los puestos, aún cuando posee los elementos apropiados; Acción: Cooperar; Función: Comités departamentales; Resultados: Operaciones exitosas.

Esta es una finalidad defectuosa, debido a que el verbo de acción (cooperar) es demasiado amplio y existe una relación débil entre la función y el resultado final.

#### Ejemplos:

"Dirigir el desarrollo e implantación de métodos de manufactura innovadores y mejorados, para asegurar un proceso de manufactura al mínimo costo.  
(Director de Manufactura)

"Conducir programas de reclutamiento regionales, para asegurar la disponibilidad de talento profesional en ventas, necesario para lograr las metas regionales de ventas" (Gerente Regional de Ventas)

#### Ejemplos de Verbos de Acción:

Actuar	Auditar	Desarrollar	Evaluar	Revisar
Administrar	Conducir	Diseñar	Implementar	Supervisar

Analizar	Controlar	Dirigir	Monitorear
Asistir	Coordinar	Ejecutar	Programar

#### Ejemplos de Verbos de Resultados finales esperados:

Alcanzar	Proveer	Garantizar
Anticipar	Maximizar	Prevenir
Lograr	Minimizar	Contribuir a
Optimizar	Asegurar	Obtener

#### Revisión de los principales Resultados

La siguiente lista de revisión es de gran utilidad en la verificación de que todos los elementos tratados anteriormente han sido incluidos en los principales resultados:

- ¿Incluye todos los componentes necesarios: acciones, funciones, resultado?
- ¿El resultado final está escrito sin consideración al tiempo, o lo que, es lo mismo, es válido para este año, el anterior o el siguiente, siempre y cuando el puesto no cambie?
- ¿Están los principales resultados relacionados con el puesto y no al ocupante?
- ¿Son los principales resultados razonablemente específicos como para medir la influencia del puesto?

¿Dan los principales resultados alguna identificación acerca de donde buscar oportunamente medidas de desempeño objetivas y/o cuantificables? (por ejemplo, volumen, control de costos, productividad, otros)

¿Son los principales resultados exclusivos para la posición? Esto es, ¿Podrán, eventualmente, aplicarse a una posición superior o subordinada en la forma en que están escritos?

**Dimensiones:** Expresar las variables económicas sobre las cuales el puesto tiene una responsabilidad directa o indirecta. Esta sección debería relacionar el puesto a los resultados finales que son afectados claramente por el mismo. Los datos de dimensiones pueden agruparse en las siguientes categorías:

Dimensiones en Dinero (En pesos o dólares sobre los cuales tiene un impacto directo -ejemplo; presupuesto operativo, costos directos, presupuesto de ventas, etc)

Dimensiones de Personal (debe especificarse el número de empleados profesionales, obreros, etc)

Otras Dimensiones pertinentes (números y tipos de proyectos, costo promedio por proyecto, número de órdenes de compra manejadas y cualquier otra medida de volumen del trabajo)

Los siguientes ejemplos, agrupados por tipos de posición, ilustran las categorías de dimensiones que deben considerarse al completar esta sección:

**Posiciones de Operaciones:** Presupuesto, nómina, gastos de operación, volumen de producción, capacidad de planta, número/ tipo de empleados supervisados.

**Posiciones de Ventas:** Presupuesto de Ventas, ingresos por ventas, números y tipos de empleados supervisados, tamaño del territorio de ventas.

**Posiciones de Compra:** Valor de las compras, número y tipo de ítems comprados, valor y número de los subcontratos administrados, número de órdenes de compra procesadas.

**Posiciones de Personal:** Nómina total de aquellas partes de la organización por las cuales el puesto es responsable (nómina confidencial, nómina mensual, nómina diaria, etc) presupuesto de beneficios, número y tipo de trabajadores contratados anualmente, número y tipo de programas de entrenamiento, número de empleados por las actividades del ocupante.

**Posiciones de Finanzas y Contraloría:** Fondos totales manejados, responsabilidad por nómina anual, valor promedio de las cuentas por cobrar, activos fijos.

**Posiciones Técnicas:** Presupuestos de proyectos y tipos de proyectos.

La información debe ser actual y no necesita ser completamente exacta. Son permisibles los redondeos y aproximaciones.

El Entorno tiene que ver con el tipo de relaciones que se construyen tanto con otros puestos de la organización como las que se mantienen con terceros externos a la Empresa, como ser clientes y proveedores.

- ¿Cómo fluye el trabajo dentro del puesto?
- ¿Cómo se relaciona con puestos superiores, subordinados o del mismo nivel?
- ¿Dónde gasta más tiempo el ocupante?
- ¿Qué tipo de relaciones internas y externas son necesarias para alcanzar los resultados deseados? En este segmento también se podrán describir los tipos de problemas que han de ser resueltos por el ocupante del puesto, con una descripción de los problemas, su complejidad y como son resueltos. El puesto debe ser descripto en un nivel competencia al 100%. Por lo tanto, los retos deben ser significativos por lo que no deben ser descriptos en términos de un principiante apenas aprendiendo el trabajo.

**Principales Conocimientos, Experiencia y Habilidades:** Son los requisitos necesarios que deberá reunir un empleado para ocupar el puesto. Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de conocimiento y experiencias sobre aspectos técnicos y especializados son necesarios para hacer el trabajo y por qué?
- ¿Cuáles habilidades exige el puesto y en qué nivel de desarrollo son requeribles?

#### Principales tareas y responsabilidades

- Describir las 5 a 8 finalidades, misiones o actividades y funciones de origen organizacional (planificar, organizar, dirigir, continuar y controlar) de mayor importancia para la organización.
- Descartar las no significativas, pero no omitir las esenciales, ni las más complejas.
- Redactar una frase para cada tarea o misión a describir, ordenándolas en forma decreciente según su importancia.
- Si esas actividades o tareas integran un determinado proceso, ordenarlas de acuerdo con la secuencia de ese proceso y no por el grado de importancia.
- Mencione, de ser posible, en cada una la proporción de su tiempo total dedicada a ella, también su frecuencia
- Utilizar lenguaje descriptivo claro y conciso.
- Verbos de acción en infinitivo, es para evitar la personalización del puesto, evitando términos ambiguos o que puedan generar dudas o confusiones.
- No incluir juicios de valor, evitando opiniones o adjetivos calificativos, para garantizar la objetividad de las evaluaciones.
- Delimitar claramente el alcance de las responsabilidades.
- Prioridad en qué se hace y para qué se hace; incluyendo el cómo se hace solamente cuando aparece un grado de complejidad atípico.
- Recuerde que la descripción debe ser fácilmente comprensible para quienes no conocen ningún detalle del puesto.

#### Ejemplo:

<b>Gerente de Ventas</b> Analizar y definir las negociaciones con los principales clientes, de acuerdo con los lineamientos de la Gerencia Comercial, con el fin de incrementar la participación e imagen de todas las marcas en el mercado.	¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿PARA QUÉ?
<b>Gerente de Negocios</b> Desarrollar y ejecutar las estrategias de marketing, de acuerdo a los informes y estudios de mercado, a los efectos de lograr los objetivos de distribución, imagen y participación de nuestros productos en el mercado.	¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿PARA QUÉ?
<b>Secretaria de dirección</b> Tomar dictado, redactar, corregir y organizar cartas y documentos, según normas generales, específicas o de rutina, para simplificar el flujo de trabajo administrativo en su área	¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿PARA QUÉ?

<p>específica.</p> <p><b>Analista de selección</b></p> <p><i>Analizar el CV. y entrevistar a los postulantes preseleccionados, según las fuentes de reclutamiento vigentes y las normas internas de la compañía, para la incorporación temporal o definitiva de recursos humanos, asegurando la disponibilidad de los mismos.</i></p>	<p>¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿PARA QUÉ?</p>
---	--

Es conveniente aclarar que ante la presencia de obviedades al redactar las responsabilidades es conveniente no detallarlas.

#### Responsabilidades

La responsabilidad puede ser por funciones directivas (dirección, planeamiento, organización, coordinación y control), es decir, por resultados obtenidos para la organización en otros puestos de trabajo, o por el resultado de las actividades desarrolladas en el puesto analizado. La responsabilidad puede ser individual o compartida.

Otro aspecto de la responsabilidad es la participación en el proceso de **toma de decisiones**, la cual puede darse por la decisión misma o con menor jerarquía en este proceso, la obligación de elaborar y presentar recomendaciones a quienes deben tomar esas decisiones.

Las **recomendaciones** consisten en propuestas en forma de planes, alternativas de solución de problemas, políticas, normas, procedimientos, metodologías o modificaciones a las mismas.

Quienes deben aprobar esas propuestas o elegir la mejor alternativa de acción o solución son los responsables por la toma de decisiones. Estas decisiones pueden ser **programadas**, son las que predominan en los niveles operativos de la organización o **no programadas** que son aquellas que prevalecen en los niveles superiores.

Para ser responsable de los resultados a obtener en otros puestos es necesario estar dotado formalmente de la autoridad adecuada para definir e imponer a los ocupantes de esos puestos: objetivos a lograr, acciones a tomar, actividades a cumplir, cómo llevarlas a cabo (políticas, normas, procedimientos, metodologías de análisis), con qué recursos contará (participación en el proceso de asignación de recursos), como también otros aspectos relacionados con la Administración de personal (aplicar sanciones disciplinarias, otorgar licencias, permisos extraordinarios, evaluar su desempeño, etc.)

Por supuesto que para desarrollar sus funciones, debe contar, sin duda, con la dosis apropiada de **Autonomía**, es decir, libertad de pensamiento y de acción, que le permitan actuar con la eficacia requerida.

Debe quedar en claro, luego del análisis del puesto, el alcance de la autoridad conferida al mismo, a través de la importancia de las acciones, planes, programas, normas, procedimientos, procesos, documentos que debe aprobar.

Es conveniente especificar el marco prevalente al cual deben adecuarse las responsabilidades del puesto (objetivos, estrategias, políticas, planes, programas, normas, procedimientos, metodologías o estándares operativos).

Puede definirse además el **impacto** o alcance de sus efectos en la organización analizándolo en varias dimensiones.

- Magnitud del conjunto de actividades o áreas afectadas (un área, varias áreas o toda la organización).
- Productos o servicios afectados (repercusión sobre imagen, calidad, costos).
- Satisfacción del cliente externo y/o interno.
- Utilidades de la empresa.

Otro aspecto es el **Grado del impacto** sobre esas actividades, resultados, productos o servicios. Normalmente se clasifican en:

**Primario:** Control directo, absoluto y unipersonal sobre los resultados del ejercicio de las responsabilidades.

**Compartido:** Influencia o control directo sobre los efectos, pero en forma concurrente con otros responsables no subordinados ni superiores.

**Indirecto o contributorio:** influencia sobre los resultados a través de la interpretación y análisis de la información, con el fin de asesorar a quienes tienen la responsabilidad sobre los resultados finales de la actividad en cuestión.

**Remoto:** Tareas auxiliares, generalmente rutinarias, de asistencia para el desarrollo de recomendaciones, solución de problemas o toma de decisiones (por ejemplo: relevar, registrar o realizar cálculos o procesamientos simples de información).

Otras dimensiones que pueden ser útiles en el análisis de los puestos son la responsabilidad por **Custodia o utilización de bienes o activos financieros y del resguardo de la información confidencial** a la que el puesto tiene acceso para cumplimentar sus actividades.

#### **Indicadores cuantitativos de la responsabilidad**

*El criterio de medida o magnitud más representativa a aplicar, depende de cada caso. Los más comunes son:*

Personal supervisado directa o indirectamente, facturación, unidades vendidas, clientes atendidos, cantidades producidas, costo de producción, presupuesto operativo de la unidad organizacional, montos de compras, cantidad de ítems comprados, monto de activos, monto de gastos, monto de inversiones.

#### **Educación**

##### **Nivel mínimo y nivel deseable.**

Educación formal (título), cursos de especialización y conocimientos de técnicas sofisticadas o tecnología de avanzada.

#### **Experiencia**

##### **Nivel mínimo y nivel deseable**

En términos de puestos anteriores: puestos similares, o de diferente especialización, actividad o área funcional.

En términos de tareas; tipo de tareas, práctica en metodologías, técnicas, procedimientos o procesos específicos; en aplicación de tecnologías de avanzadas.

#### **Contactos internos y externos**

*Indicar posiciones, grupos, departamentos, comités y entidades con quienes se relaciona.*

*Propósito de la relación: Obtener o brindar información rutinaria o no rutinaria, confidencial o no, información no rutinaria de una fuente habitual, o de fuente no recurrente, desarrollar una fuente externa de información confidencial; negociar con efectos sobre el corto plazo o afectando el largo plazo (en ambos casos, especificar siempre las áreas y/o procesos de la organización potencialmente afectados).*

#### **Nivel jerárquico contactado**

Frecuencia: Se debe detectar la responsabilidad por comprometer la imagen o las actividades de la empresa y las habilidades o destrezas necesarias para influir sobre terceros y poder así lograr el propósito enunciado.

#### **Principales desafíos**

Detallar los principales problemas a resolver, las situaciones de mayor dificultad o complejidad que debe afrontar el puesto.

La complejidad reside en la cantidad de variables a identificar o analizar en cada situación y que se deben manejar simultáneamente y en la variedad de áreas de especialización de las actividades del puesto. También puede ser originada por la diversidad de las características que se presentan en un mismo tipo de actividad.

Ejemplos: Diversidad de metodologías, de procesos, de insumos, de fuentes, de líneas de productos, de contextos (legales, geográficos, económicos, institucionales), de mercados, negocios o de industrias.

Los desafíos nos orientan hacia la identificación de alguna complejidad atípica del puesto y en cuanto a la creatividad, habilidades, destrezas o aptitudes requeridas para la solución de problemas o toma de decisiones que el conjunto de responsabilidades exige.

Es importante indicar si para la elaboración de las soluciones la posición dispone de algún tipo de antecedentes, asistencia y/o apoyo funcional especializado; si existe algún tipo de limitaciones o restricciones a la que está sujeta y si se debe aplicar una o varias metodologías de análisis predeterminadas o no están definidas o es muy poco factible preverlas.

Conviene en todos los casos recurrir a la descripción de ejemplos precisos.