

ANÁLISIS Y ESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

ANÁLISIS Y ESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Más que características, se trata de un verdadero conjunto de "normas generales" que subyacen o informan todos los ordenamientos laborales del área y que cuentan, en muchos casos, con un origen derivado de las normas de rango constitucional.

“

En el derecho laboral, el Estado se involucra en relaciones privadas, protegiendo a la parte más débil de esa relación. Precisamente en atención a tal tutela, la ley ordinaria recoge y establece una serie de manifestaciones concretas; elevadas a la categoría de principios generales por la doctrina, que se encuentran entrelazados entre sí por una genérica función tutelar del trabajador (Plá: 1978,156)

”



Pareciera apropiado señalar, que esa tutela, que se reconoce a los principios generales del derecho laboral, obedece también al apuntalamiento de un modelo de desarrollo que propugna por relaciones laborales definidas y controladas en contenido y ejecución por el Estado.

Estos principios generales se encuentran en la base de todo el derecho laboral centroamericano, y son espacios en los que coinciden las legislaciones. Entre los principales principios pueden citarse: el principio protector y sus reglas; el principio de la irrenunciabilidad y el principio de la continuidad de la relación. Junto a ellos, coexisten el principio de la primacía de la realidad y de la razonabilidad.

Todo profesional en recursos humanos debe conocer a profundidad el Código Laboral Costarricense, ya que con esto defiende y protege los derechos de los colaboradores, y a su vez, los intereses de la organización.

Tener conocimientos tales como, tipos de jornadas laborales, pagos de salarios, pagos de incapacidades, sanciones disciplinarias, diseño de contratos laborales, manuales internos, causales de despido justificado e injustificado; facilitarán la labor diaria en la gestión de RRHH.



OPORTUNIDADES DE EMPLEO

Se puede decir que la discriminación es un ataque en contra de los derechos humanos. Es la negación sistemática a determinadas personas o grupos, de derechos civiles, políticos y sociales, por el simple hecho de ser como son o por aquello en lo que creen.

Desde el punto de vista de RRHH, las diferencias son motivo de satisfacción y enriquecen a las organizaciones.

Un estudio del Foro Económico Mundial ubicó a Costa Rica en el sitio 18 en el mundo, y primero en Latinoamérica en cuanto a igualdad entre hombres y mujeres. El análisis entre 58 países valoró el acceso a educación, política, economía y empleo.

López (2011) afirma que hay áreas comunes en Latinoamérica, como la desigualdad de oportunidades laborales, y dice que “a igualdad de educación y de talento, las mujeres reciban sueldos muy inferiores” (Foro económico Mundial). “Costa Rica es una excepción en ese panorama”, afirma López, al tiempo que atribuye. El éxito relativo a un mayor gasto en educación, facilitado por el hecho, de que el país no tiene ejército.

COSTA RICA SE UBICA EN EL LUGAR NÚMERO 18 EN EL MUNDO, EN CUANTO A IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES, SEGÚN UN ESTUDIO ELABORADO POR EL FORO ECONÓMICO MUNDIAL.



La diversidad se refiere a las características humanas que hacen a las personas diferentes una de otra. Las fuentes de la diversidad o de las características propias de cada persona pueden ser muchas, pero en general, pueden ser agrupadas en dos categorías:

- 1 | Las características individuales, sobre las cuales las personas no ejercen ningún control. Incluyen determinadas características biológicas como raza, género edad, ciertos atributos psicológicos, familia y la sociedad en la cual se crió.
Estos factores ejercen una poderosa influencia en la identidad del individuo y afectan directamente en cómo una persona se relaciona con los demás.
- 2 | En una segunda categoría tenemos características que la persona adopta, rechaza o tiende a modificar durante su vida, con elecciones conscientes y esfuerzos deliberados. Estas incluyen: antecedentes laborales, ingresos económicos, estado civil, experiencia militar, creencias políticas, ubicación geográfica y educación.

Es importante recordar la diferencia entre las fuentes de diversidad y la diversidad en sí misma. Sin esta distinción se tiende a caer en estereotipos. Los estereotipos se dan cuando se cree que ciertas tendencias o grupos estándares de personas son reales para cada miembro de ese grupo. Por ejemplo, los empleados que han tenido una experiencia militar son aceptados, muy a menudo, en empresas con un estilo de *management* autoritario, frente aquellos que no han tenido un paso por las fuerzas militares. De hecho, muchos veteranos militares rechazan cualquier organización verticalista y muchas personas que no han pasado por la carrera militar, esperan de un trabajo, un estilo de liderazgo más autoritario.

Para la supervivencia y prosperidad en una sociedad heterogénea cada vez más compleja, las organizaciones deberían capitalizar la diversidad de sus empleados como una fuente de ventaja competitiva.

La empresa Avon da un ejemplo de cómo las empresas capitalizan la diversidad. Avon utiliza la diversidad para generar una ventaja competitiva, utilizando la información de su fuerza de ventas para adaptarla a las necesidades de sus clientes. El ingreso de empleados de raza negra (un tercio de la fuerza de ventas), ayudó a la empresa a encontrar un nicho exitoso en una industria que tiende a ignorar la belleza de las mujeres de color.

La gestión de la diversidad por otra parte, reconoce que las empresas tradicionales, donde los hombres blancos son mayoría, se están convirtiendo en cosa del pasado. Hay una creciente conciencia de que para tener un buen desempeño corporativo, es necesario integrar a los empleados no tradicionales como las mujeres y las minorías.

El empuje detrás de la gestión de la diversidad de los empleados se originó y encontró sus mayores defensores entre las corporaciones privadas en los años 80. Muchas corporaciones ven en la gestión de la diversidad una necesidad del negocio más que un significado para alcanzar objetivos sociales o bien, lograr los requerimientos del gobierno (como muchas acciones afirmativas que se llevan a cabo). Hay muchos factores externos que justifican esta gestión; por ejemplo, las tendencias demográficas, la necesidad de ver a la diversidad como un valor y temas relacionados con marketing.



LA DIVERSIDAD COMO UN ACTIVO

Alguna vez se pensó que la diversidad en el trabajo iba a generar conflictos y hacer menos eficiente el lugar de trabajo. Hoy muchas empresas se dan cuenta que la diversidad puede promover la efectividad de la empresa. La diversidad de los empleados puede mejorar el funcionamiento organizacional, estimulando más la creatividad; mejorar la resolución de problemas; y dar más flexibilidad. Kanter (1985), reconocida consultora de negocios de la Universidad de Harvard, demuestra que las empresas más innovadoras establecen grupos de trabajo heterogéneos “para crear un entorno de ideas, reconociendo que se necesitan múltiples puntos de vista para tratar un problema”. (161)

BENEFICIOS DE LA DIVERSIDAD

MAYOR CREATIVIDAD:

La diversidad de empleados provoca el tener en cuenta diferentes puntos de vista.

MEJOR RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

Los grupos homogéneos tienden a generar un fenómeno llamado *groupthink* (pensamiento de grupo), en el cual, todos los miembros rápidamente convergen en una solución equivocada porque comparten la misma forma de pensar y ven el problema a través del lente de la conformidad. En un grupo heterogéneo, con una extensa y rica reserva de experiencias y perspectivas culturales, el potencial ‘pensamiento de grupo’ no se genera.

UN MAYOR SISTEMA FLEXIBLE:

En los entornos de negocios tan cambiantes, la flexibilidad es una característica importante de las empresas exitosas. Gestionada de manera apropiada, la diversidad de empleados puede aportar mayor flexibilidad a la empresa. La existencia de diversidad en niveles diferentes genera una mayor apertura a nuevas ideas en general y mayor tolerancia por hacer las cosas de diferentes maneras.

EJEMPLOS DE EMPRESAS QUE VALORAN LA DIVERSIDAD:

La mayor parte del crecimiento de Wal Mart proviene de áreas urbanas. Esto ha obligado a la empresa a diversificar su fuerza laboral compuesta por 800.000 empleados para que reflejen el mercado. El 42% de los mandos medios de WM son minorías. Según Reze (1999) vicepresidente regional del sur de Florida, “los clientes quieren ir a una tienda donde se sientan cómodos.” (345)

PERSONAS CON DISCAPACIDADES EN COSTA RICA

Más del 70% de las personas con discapacidad están desempleadas, a pesar de que la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad reconoce el derecho humano y constitucional de acceder a un trabajo digno, en igualdad de condiciones.

La sociedad enfrenta el desafío de lograr, en condiciones de igualdad, la participación plena de la fuerza de trabajo con discapacidad en el desarrollo del país y esta meta requiere alianzas eficaces con las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil.

La Red de Empresas Inclusivas (REI) es una coalición del sector empresarial que intenta multiplicar las oportunidades de empleo para las personas con discapacidad. Son empresas comprometidas con la igualdad de oportunidades y que reconocen las contribuciones de esta población a la sociedad.

Por ello, casi 40 empresas integran actualmente la Red de Empresas Inclusivas con el objetivo de incorporar una cultura organizacional inclusiva y de acceso universal. A través de acciones afirmativas, revisan los procesos de selección de personal, la infraestructura y el ambiente laboral para que cumplan la consigna de no discriminación.

La REI busca contribuir a ampliar y fortalecer la participación de las personas con discapacidad en el desarrollo del país con su fuerza de trabajo y a la realización plena de sus derechos humanos, en alianza con instituciones públicas competentes y organizaciones de la sociedad civil.



ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo.

CONCEPTO DE PUESTO

Éste concepto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

1. TAREA:

Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados); tales como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, entre otros.

2. RESPONSABILIDAD:

Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, remitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc.

Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

3. FUNCIÓN:

Es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto, pueden realizarse por una persona que sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función, es necesario que haya reiteración en su desempeño.

4. PUESTO:

Es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama). La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

ELEMENTOS QUE COMPONEN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO

Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia.

Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.

ES IMPORTANTE PARA DESCRIBIR PUESTOS QUE TIENEN AMPLIAS RELACIONES FUERA DE LA COMPAÑÍA, POR EJEMPLO, PUESTOS DE VENTAS, COMERCIALIZACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS.

Por ejemplo, el puesto de "diseñador" en una División de Productos para Consumidores

y en una División de Productos Industriales, puede tener el mismo nivel de remuneración, pero ser muy diferente en otros sentidos.

SÍNTESIS DEL PUESTO

Aquí se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Esta parte de la descripción de puesto señala qué tipo de tarea se desempeña, por qué se desempeña, y cuando no resulta obvio, cómo se desempeña. Si las preguntas no aparecen, la formulación está incompleta. Especifica las relaciones entre un puesto y otro.

Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica. También es importante para describir puestos que tienen amplias relaciones fuera de la compañía, por ejemplo, puestos de ventas, comercialización y relaciones públicas.

PREPARADA POR, APROBADA POR Y FECHA

Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, en caso de que surjan interrogantes en el futuro.

La fecha de preparación indica, a quien la lea, la actualidad de la información. Cualidades

o competencias clave, requisitos y otras condiciones del puesto. Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan.

PARA EVITAR IMPONER REQUISITOS POCO REALISTAS, LAS ESPECIFICACIONES DEBEN BASARSE EN LA MANERA COMO SE REALIZA EL TRABAJO ACTUALMENTE.

En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad.

Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo, viajes prolongados o trabajo nocturno, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia.

Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

- » Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- » Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
- » Educación pertinente
- » Experiencia pertinente
- » Esferas concretas de experiencia
- » Aptitudes manuales o mentales
- » Aptitudes sociales o de acción recíproca.
- » Exigencias de viajes
- » Horas y horarios de trabajo
- » Condiciones ambientales peligrosas o duras

Cada empresa desarrollará su propia metodología para hacer el análisis de puesto y su formato.

Se considera importante destacar la relevancia de la aplicación de la metodología sobre el análisis de puesto, a través del método de recolección de información mediante las técnicas de: entrevista, diarios, cuestionarios entre otros.



MÉTODO DE LA ENTREVISTA INDIVIDUAL

Al usar este método, se selecciona un equipo de titulares de un puesto de trabajo y se los entrevista ampliamente. Los resultados de estas entrevistas se combinan para analizar el puesto. Este método es efectivo para evaluar lo que un puesto conlleva; la participación de los empleados en el análisis de puesto es esencial.

MÉTODO DE LA ENTREVISTA GRUPAL

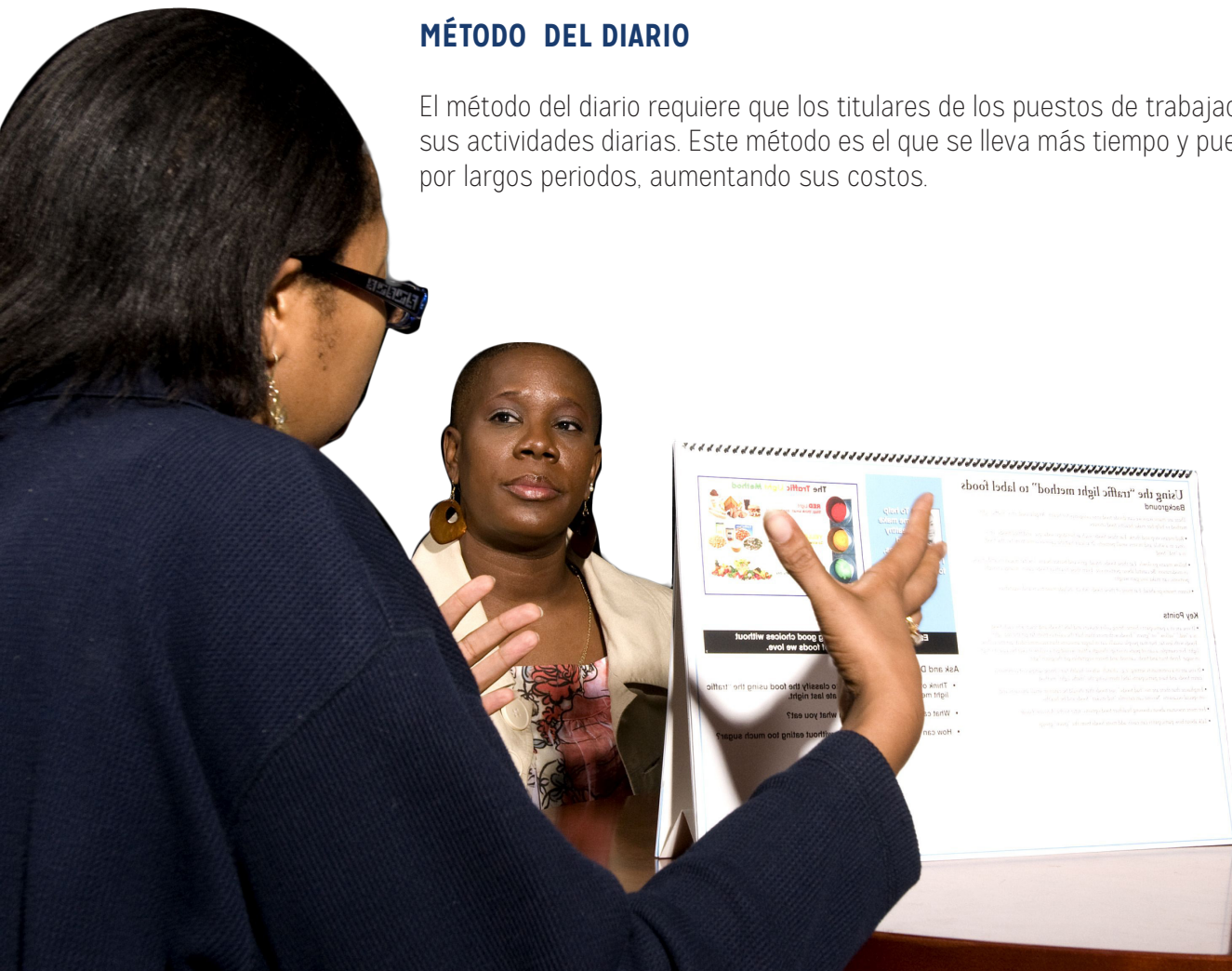
Es similar al punto anterior excepto que, el conjunto de titulares de los puestos, se entrevista simultáneamente. Aunque aumenta la precisión en la evaluación de puestos, la dinámica grupal puede entorpecer su eficacia.

MÉTODO DEL CUESTIONARIO

Bajo este método se envía a los trabajadores un cuestionario; el cual está diseñado específicamente para que ellos señalen los puntos que desempeñan en su puesto de trabajo en una larga lista de tareas posibles.

MÉTODO DEL DIARIO

El método del diario requiere que los titulares de los puestos de trabajadores registren sus actividades diarias. Este método es el que se lleva más tiempo y puede extenderse por largos periodos, aumentando sus costos.



CONSEJOS PARA REALIZAR LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Escribir una descripción de puestos no es una tarea complicada. Lo importante es mantener actualizadas las descripciones de puesto considerando que la naturaleza de los negocios va cambiando con el tiempo. Las descripciones de puesto son ideales para evitar la superposición de tareas en una empresa y que cada uno focalice sus energías en determinadas tareas.

Como se ha visto, las descripciones de puestos dan una clara idea a los empleados de su trabajo y de lo que se espera de ellos. Definen además, todas las posiciones de la empresa. Las descripciones de puesto se utilizan en los períodos de evaluación para realizar distintas comparaciones entre áreas.

- 1 | Es necesario hablar con cada empleado y preguntar sobre las diferentes tareas que desempeña en su puesto. También es necesario preguntar al jefe de cada empleado, cuáles de esas tareas no son parte de su trabajo. También, se debe pedir a cada persona que escriba en un papel una corta descripción del puesto, para ser utilizada como punto de partida de la descripción de puestos oficial.
- 2 | Después de hablar con la persona que desempeña el puesto, se debe de hacer una lista de las tareas asociadas a una posición en particular y determinar qué se espera de una persona en una posición específica.
- 3 | Una vez que haya organizado las ideas, puede escribir la descripción de puestos. Una descripción de puesto no debe ser larga, sino breve y directa, al grano. Podría incluir la responsabilidad legal que le compete y las responsabilidades del empleado.
- 4 | Actualice las descripciones de puesto. Si se incorpora un nuevo empleado, se debe de preguntar sobre los últimos empleos desempeñados, con el fin de actualizar la descripción de su puesto.
- 5 | Asegúrese de que todos los empleados y los supervisores conocen de qué tratan sus puestos y qué espera la empresa de ellos.



UN EJEMPLO SENCILLO DE UN PERFIL SERÍA EL SIGUIENTE:

Clave de Puesto: RH2301

Fecha de Elaboración: 23 de Junio de 2013

GENERALES

Nombre del Puesto: Data Enter

Nivel del Puesto: Operativo

Jornada de Trabajo: Turno Matutino de 8:00 a 16:00 hrs. con una hora de comida.

REQUERIMIENTOS

Escolaridad mínima requerida: Preparatoria o carrera técnica terminada

Conocimientos necesarios:

- Software: Office (Word, Excel, Power Point, Visio)
- Idiomas: Inglés deseable (leído, hablado y escrito)

Experiencia: No necesaria.

Capacitación: No necesaria.

Iniciativa: Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.

Esfuerzo:

- Mental y/o visual: Se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo, poniendo especial cuidado en la información que se captura.
- Físico: El trabajo exige muy poco esfuerzo físico.

Responsabilidad:

- En la dirección de personas: Ninguna
- En trámites y procesos: Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la sección.
- En valores y/o equipo: No tiene afectación.

Condiciones de trabajo: Muy buenas instalaciones con los recursos necesarios para su función y prestaciones superiores a las de ley.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Obtención e introducción de datos en programas de computadora.

PERFIL

Edad: De 18 a 25 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Rasgos físicos: Indistinto (en caso de que por el esfuerzo físico, el trabajo sea mejor para una persona alta que baja, por ejemplo)

Nombre del Entrevistado: Manuel Pérez

Antigüedad en el Puesto: 2 años

Revisó y Aprobó:

Nombre: N. Martínez

Puesto: Analista

Firma: _____ **Fecha:** 23/06/2013

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato. I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill ISBN 978-607-15-0560-6

Chiavenato. I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá, Editorial McGraw-Hill, Inc. ISBN 970-10-7340-7

Dessler. G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11ª Edición. Editorial Pearson Educación. México. ISBN 6074422850

G. Bohlander & S.Snell. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. 14ª. ed. Editorial Thomson. ISBN: 9706867120

Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. 7ª ed. Editorial Thomson ISBN 9706864768 .

Wayne (2010) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Educación. México. ISBN: 978-607-32-0203-9



The logo for ILUMNO is displayed in white, uppercase letters on a bright orange rectangular background. The letters are bold and sans-serif. The letter 'O' is stylized with a white circular cutout in its center. The background of the entire page is a dark blue geometric pattern of overlapping triangles, with a large, semi-transparent dark blue circle centered in the middle.

ILUMNO