

Prácticas

Análisis de puestos:
¿Cómo recabar información?

Cristina Hebrero Rodríguez,

Gerente de PeopleMatters.



El análisis de puestos es el proceso que permite obtener información relevante sobre la naturaleza de las funciones, responsabilidades y rasgos más característicos de los puestos. Es básico y necesario para la nivelación de puestos, la selección de candidatos, la definición de perfiles, etc.

Los datos críticos a recabar son: identificación del puesto y ubicación organizativa y naturaleza del trabajo. Un análisis más detallado pasará por profundizar en aspectos como: relaciones de reporte (número, nivel y tipo de perfil de los colaboradores directos e indirectos), relaciones internas y externas, requisitos del puesto (titulación, experiencia, competencias, conocimientos específicos), indicadores de desempeño, y magnitudes asociadas (datos financieros y no financieros gestionados).

MÉTODOS PARA OBTENER INFORMACIÓN

Entrevista en profundidad: Se realiza con el ocupante del puesto o con su responsable jerárquico/funcional en el caso de que el puesto estuviera vacante. Es uno de los métodos más frecuentes, aunque es costoso. Sin embargo permite obtener la información más fiable.

Cuestionario: Es el más utilizado y menos costoso, que permite obtener información muy detallada sobre el puesto. Los cuestionarios tratan de capturar la misma información que las entrevistas, si bien suele ser necesario un posterior contraste con el ocupante y/o su responsable para aclarar dudas y asegurar la fiabilidad de la información.

Observación directa: Puede ser un método necesario en el caso de puestos poco convencionales, aunque puede resultar costoso.

Los principales implicados en el análisis de puestos son el propio ocupante y su responsable. El primero porque posee la información más detallada sobre sus funciones y el segundo porque debe validarla. En todo caso, la función de RR.HH. juega un papel fundamental en la coordinación del proceso y debe definir la metodología a seguir para asegurar la homogeneidad de criterios y la fiabilidad de las descripciones.

COMO RECOMENDACIÓN GENERAL...

Antes de iniciar el proceso, será necesario evaluar la cantidad de información realmente necesaria. Descripciones de puestos demasiado generales pueden generar confusión, y lo contrario podría llevar a la “parálisis por el análisis”, además de costes elevados en tiempo y recursos. Cuanto más detallada sea la descripción de puesto, menos flexibilidad damos a su contenido, pero clarificamos más “quién hace qué”, lo que permite identificar y solucionar posibles solapamientos de funciones.

Por otro lado, el grado de detalle de la descripción de puesto deberá ser acorde con el “estilo” y “cultura” de la organización. Compañías en entornos cambiantes que promueven el espíritu emprendedor tenderán a realizar análisis de puestos más ligeros, mientras que organizaciones más tradicionales, en entornos razonablemente estables, tenderán a realizar descripciones más elaboradas.)

Información elaborada por:

peplematters