

Sobre los autores

FEDERICO GAN BUSTOS

Formación

Licenciado en Psicología por la Universidad Central de Barcelona.

Licenciado en Pedagogía por la Universidad Autónoma de Barcelona.

Licenciado en Filología Hispánica por la Universidad Central de Barcelona.

Diversos programas de especialización en Formación de Formadores y Gestión y Dirección (OIT, INEM, y Colegio de Psicólogos de Catalunya entre otras instituciones).

Actividad académica

Profesor del Master de Formación de Formadores de Pedagogía Aplicada de la UAB.

Profesor del Post-grado de Dirección de Recursos Humanos del IDEC-Univ. Pompeu Fabra.

Profesor del Master de Recursos Humanos del Centro de Estudios Financieros (CEF).

Profesor del Master de Formación de Formadores UAB-Fundación Laboral de la Construcción FLC.

Actividad profesional

Administrador y socio-director de GRUPO APTABEL y FORMACIÓN AP-TALEN, consultoría de desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones (www.aptabel.com). Su dirección de correo-e es: fede@aptabel.com

Como consultor interviene en el ámbito de la gestión estratégica y el desarrollo de los Recursos Humanos: Estudios de Cultura de Empresa, Planes de Comunicación Interna, Estudios de Clima Laboral, Planes de Formación, Siste-

mas de Evaluación del Desempeño, Desarrollo de Liderazgo y Dirección, Auditoría de Recursos Humanos y procesos de Intervención y Desarrollo Organizacional, Gestión del Conocimiento, Cuadro de Mando Integral, entre otros.

Como formador ha impartido centenares de cursos y seminarios en empresas y organizaciones de numerosos sectores productivos y de servicios (telecomunicaciones, electrónico, sanitario, automóvil, aviación civil, farmacéutico, alimentación, turismo y restauración, transportes, banca y cajas de ahorro, etc...) e instituciones y entidades privadas y públicas: Air Europa, Braun, La Caixa, Colegio de Psicólogos de Cataluña, Caja de Ahorros de Catalunya, Deutsche Bank, Gallina Blanca Purina, Corporación Alimentaria Peñasanta (Central Lechera Asturiana CLAS, Ato, Larsa, Agua de Cuevas), Corian Dupont, Artespaña, Cárnicas González, Ayuntamiento de Barcelona, Ayuntamiento de Hospitalet, Ambulancia Insulares 061, Formaduanas, Eurofred, Elite Aeropuertos, Diputación de Barcelona, Asociación Profesional de Enfermería (API), Astilleros Españoles, Comunidad Económica Europea (programa de transición escuela a la vida activa), Fundació per la Motivació dels Recursos Humans, Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992, Grupo Español General Cable, Nissan Motor Ibérica, Campsa, Instituto Nacional de Industria, Ministerio de Trabajo INEM, Química Farmacéutica Bayer, PPG Ibérica, Fondo de Formación, Fundación Laboral de la Construcción (FLC), Grupo CAE, Hospital de San Pablo, Hospital del Mar, Clínica Quirón, Mutua de Tarrasa, Institut Català de la Salut (ICS), Escuela Andaluza de Salud Pública (EASP), Transportes Municipales de Barcelona (TMB), Transportes Urbanos de Badalona (TUSGSAL), Suprinsa-Red Renault, Tea-Cegos, Synergy Network, Smith + Nephew, CASA, Enosa, Estructuras Castellar, Inisel, Almirall Prodesfarma, Laboratorios Ale-Pedemonte, Sanoffi Wintrop, Team de Motivación, Puerto Autónomo de Barcelona, Escuela de Administración Pública de la Generalitat de Catalunya, Escuela de Administración Pública de la Región Autónoma de Murcia, Gremio de la Construcción de Barcelona, Celso Míguez, Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares (CAEB), Coressa, AK-Bis (Grupo Sinergy), Caja de Ahorros de Tarrasa, Universidad de Carolina del Norte (USA), Fondo de Promoción de Empleo, Pascal Investigación Educativa, Universidad de Gales (Gran Bretaña), Colegio de Agentes de Aduanas de Barcelona, Pierre Fabre Ibérica, UGT, IFES, CTD, Escuela de Administración de Empresas (EAE), Olivé Química, Fundación Universidad-Empresa de las Islas Baleares, Universidades Central, Autónoma y Politécnica de Barcelona... entre otras.

Publicaciones

301 Habilidades/Competencias para Directivos, Jefes y Profesionales Ed. Apostrofe, 2001.

Manual-Guía para elaborar Planes de Formación en la Empresa. Ed. Apóstrofe, 1999.

Manual de Técnicas e Instrumentos de Formación en la Empresa. Ed. Apóstrofe, 1995.

Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos. Ed. Apóstrofe, 1996.

101 Habilidades Emocionales para Vivir y Trabajar Mejor. Ed. Apóstrofe, 1998.

Cómo tener el Futuro en tus manos: 88 Habilidades clave para tu Desarrollo Personal y Profesional. Ed. Apóstrofe, 1999

Estrategias y Técnicas de Estudio y Aprendizaje. Ed. Apóstrofe, 1997.

Comunicación Profesional para Responsables de equipos Humanos. GEGC, 1992.

Cultura de Empresa. Colegio de Psicólogos de Cataluña, 1991.

Escuela Taller: Compromiso entre Aprendizaje y Trabajo. INEM Barcelona, 1990.

Colaborador de la revista INTERVÍU en temas de Educación y Sexualidad, 1978-1979.

Colaborador de FORTUNA-SPORTS, 1991.

Colaborador de la Revista FOMENTO DEL TRABAJO de Barcelona (1998-2001).

Autor y Director del 1.º programa de Formación a Distancia sobre «Inteligencia Emocional» desarrollado en España (para Grupo Enciclopedia Catalana, año 2001).

JAUME TRIGINÉ I PRATS

Formación

Licenciado en Psicología por la Universidad de Barcelona, habiendo completado su formación con diversos cursos y seminarios.

Ha seguido el curso de Planificación y Estrategias de Recursos Humanos de la Sociedad Española de Psicología.

Está en posesión del Certificado de Aptitud Pedagógica por el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Barcelona.

Actividad académica

Coordinador del programa del Master de Recursos Humanos del Centro de Estudios Financieros, en el que implementa las clases correspondientes a Selección por Competencias, Planes de Carrera y Habilidades Directivas.

Profesor de la asignatura de Habilidades Directivas en el E.M.B.A. del Centro de Estudios Financieros.

Profesor de la asignatura de Habilidades Directivas del Master de Recursos Humanos de la Escuela de Administración de Empresa, centro adscrito a la Universidad Politécnica de Catalunya.

Profesor de la Fundació Avedis Donabedian en los temas de la dirección de equipos en contextos hospitalarios y asistenciales en el Diploma de Postgrado en Metodologías de Evaluación y Mejora de la Calidad Asistencial y en el Curso de Gestión y Metodología de la Calidad Asistencial.

Actividad profesional

Consultor en el ámbito de los Recursos Humanos, desarrolla tareas de Consultoría de las Organizaciones: Estudios de Clima Laboral, Intervención y Desarrollo Organizacional, Grupos de Mejora, Calidad...; así como formación a diferentes colectivos de amplios sectores.

Colaborador de diversas consultorías de Recursos Humanos: DEYCO, PHARMA & CIA, FAURA CASAS, MONTANER & ASOCIADOS y TEAM, 2000.

Su actividad se ha desarrollado tanto en el ámbito público como privado. En el primero, colabora habitualmente con la DIPUTACIÓN DE BARCELONA desarrollando programas propios para políticos y para los cuerpos técnicos de los Ayuntamientos; también, dentro del ámbito de lo público, realiza programas de intervención para el personal de diferentes instituciones del departamento de Bienestar y Familia de la GENERALITAT DE CATALUNYA, entre otros.

En el ámbito de la empresa privada ha llevado a cabo programas en diferentes sectores como: automoción, imagen y sonido, laboratorios farmacéuticos, producción y servicios en general en empresas como: Autoliv España, Aki, Bacardi, Grupo IFA, Sony, Abelló, Almirall, Boehringer Ingelheim, Esteve, Farmacúsí, Fher, Lacer, Novartis, Ordesa, Roche, Solvay Pharma, Uriach, Zambón, Antonio Puig Europerfil, Hayes Lemmerz, Hilaturas de Avinyó, Skis Rossignol, Caixa de Manresa, Centro Metalúrgico de Sabadell, Fundació Avedis Donabedian, Hospital de Barcelona, Hospital Comarcal de Igualada, Hospital General de Vic, Institut Guttmann...

Su dirección de correo electrónico es jtpconsulting@ya.com

Asociaciones

Miembro de AEDIPE (Asociación Española de Directores de Personal) y colegiado en el Col.legi de Psicòlegs de Catalunya.

Índice

SOBRE LOS AUTORES	VII
AGRADECIMIENTOS	XV
PRESENTACIÓN GENERAL DE LA OBRA	XIX
INTRODUCCIÓN	XXI
1. PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL	1
2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	21
3. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	51
4. SELECCIÓN DE PERSONAL	65
5. PLAN DE ACOGIDA	97
6. FORMACIÓN	105
7. LA IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL Y LA PROMOCIÓN INTERNA	169
8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	193
9. COMUNICACIÓN INTERNA	209
10. MOTIVACIÓN	239
11. DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	251
12. CLIMA LABORAL	275

13. CULTURA DE EMPRESA Y GESTIÓN DEL CAMBIO	309
14. GESTIÓN DEL ESTRÉS	353
15. GESTIÓN DEL TIEMPO	387
16. PREPARACIÓN Y CONDUCCIÓN DE REUNIONES	401
17. TRABAJO EN EQUIPO	423
18. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	461
19. ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	483
20. NEGOCIACIÓN	519
21. INTELIGENCIA EMOCIONAL	539
BIBLIOGRAFÍA	587

Presentación

Tiene en sus manos un manual de instrumentos para la gestión y el desarrollo de las personas en las organizaciones. Este formato y enfoque comporta la necesidad de tener en cuenta una serie de consideraciones para ayudarlo a emplearlo del modo más eficaz.

La obra pretende proporcionar una visión «gran angular» respecto a la gestión y el desarrollo de las personas en las organizaciones.

Como manual pretende proporcionar una visión amplia del tema; una lectura inicial del índice así lo atestigua; no estamos, por lo tanto, frente a un texto de máxima especialización en cada uno de sus capítulos, como se ha indicado en la introducción general, estos textos están ya en el mercado para quienes requieran tal nivel de especialización. La obra pretende proporcionar, como indica el propio título, una visión amplia de la gestión y el desarrollo de las personas en las organizaciones.

La obra pretende facilitar el trabajo en temas de factor humano a directivos y profesionales de las organizaciones.

Como manual, pretende proporcionar apoyo, guía metodológica de trabajo, inspiración... a un amplio *target*: el manual será de utilidad para el personal adscrito a departamentos de recursos humanos; así como al personal de línea de las distintas áreas funcionales de la organización que deban efectuar tareas de factor humano como pueden ser describir un puesto de trabajo, encarar una entrevista de selección, motivar a los colaboradores, conducir adecuadamente una reunión de trabajo o controlar su estrés laboral. Directivos, mandos intermedios y profesionales de cualquier sector de actividad, área funcional y nivel jerárquico encontrarán propuestas y sugerencias para la mejora de su gestión y la de sus equipos.

La obra proporciona un enfoque complementario y de ayuda a profesores y alumnos en el ámbito académico.

El manual tiene también su lugar en el campo académico, tanto a nivel de profesorado para poder proporcionar instrumentos y metodologías prácticas que vengan a complementar el enfoque conceptual propio de este ámbito, como a ni-

vel de alumnado para sistematizar la información recibida en el aula y anticipar el conocimiento de cómo transformar los modelos teóricos en instrumentos y metodologías en el campo organizacional.

La obra posee un enfoque instrumental.

Es un manual de instrumentos y un instrumento es «aquello de que nos servimos para hacer algo», para lograr, por lo tanto, un producto, un resultado. Hemos pretendido que los diferentes instrumentos referenciados contribuyan a fines concretos y prácticos; esto es, que con ellos pueda conseguir o hacer algo: una descripción de un puesto de trabajo, una entrevista de selección, un plan de acogida, la preparación de una acción formativa, la realización de un *assessment centre*, una entrevista de evaluación del desempeño individual, unas pautas de traspasar comunicación a su equipo de trabajo, dirigir adecuadamente a sus colaboradores, realizar un estudio de clima laboral y/o de cultura organizacional, gestionar correctamente su tiempo, conducir de modo eficaz sus reuniones de trabajo, trabajar en equipo, negociar a nivel interno o externo... entre otros.

Como manual es una obra de consulta.

No es una obra para ser leída de forma continuada; es básicamente un manual de consulta para afrontar exitosamente las necesidades que en el ámbito de los recursos humanos deba de abordar. Con todo, cada instrumento proporciona información que, en muchos casos, va más allá de la información meramente operativa o instrumental para su aplicabilidad.

La obra se estructura en una secuencia de presentación, información del instrumento y modelos del mismo.

Cada instrumento dispone de una introducción conceptual que pretende contextualizarlo, así como justificar su empleo; en segundo lugar, encontrará una información sintetizada acerca de cuestiones como las necesidades que el instrumento puede cubrir, los conceptos clave que lo integran, las soluciones que ofrece, la metodología de aplicación, los criterios de calidad de una correcta implementación, colectivos a los que afecta...; en tercer y último lugar, el instrumento propiamente dicho en forma de modelo en todos los casos y con ejemplos de posibles aplicaciones en un buen número de ellos.

La obra es una fuente de ideas.

El mejor empleo del manual, en cualquiera de sus capítulos, será sin duda, su adaptación a su específica realidad. Desearíamos que los distintos instrumentos que aparecen a lo largo del texto, actuasen de estímulo, en los muchos casos en los que es posible, para la elaboración de nuevos instrumentos contextualizados a su organización para lograr el mayor grado de ajuste y eficacia. Les animamos a ello.

Introducción

Situados en el siglo XXI, las empresas y organizaciones se enfrentan a una realidad que empezó siendo una hipótesis en las décadas de los 70 y 80 (1970-1980) con la aparición del concepto de Cultura Organizacional, y que pasó a formar parte en ese período de los discursos de presidentes y directores generales: el primer activo competitivo son las personas.

Las viejas teorías tayloristas de la división del trabajo, los modelos weberianos centrados en la burocracia, los estilos paternalistas y autoritarios típicos de la «dirección por imposición», los sistemas funcionales basados en unidades departamentales y compartimentadas, entre otros puntos de partida clásicos del siglo XX, se han visto rebasados por las exigencias de la nueva realidad global que prima los conceptos de calidad, cliente, proceso, comunicación, conocimiento...

Paradójicamente, desde que Peter Drucker anticipara, ya sobre 1960, que el futuro del trabajo residiría en el conocimiento de los individuos y que éste —el conocimiento— y no otro sería el componente fundamental para las organizaciones, hemos asistido a una espectacular aceleración de la tecnología: la microelectrónica, la informática, la telemática, la revolución digital y el desarrollo de las telecomunicaciones, la inteligencia artificial, entre otras disciplinas, en gran medida conectadas y dependientes unas de otras, olvidando en muchos casos, y en otros relegando a prioridades inferiores, el que resulta el recurso imprescindible: las personas.

Si releemos a Drucker, Lewin, Rogers, Mc Gregor, Mc Clelland... —por citar algunas de las figuras claves del siglo XX— en cualquiera de sus obras anteriores a 1970, nos acomete la sensación de que buena parte de los problemas actuales relacionados con la dirección, la comunicación, la valoración, el trabajo en equipo y otras cuestiones claves en la gestión de personas, ya eran *actuales* en esa época; y han pasado cincuenta años. El *qué* de muchos de los problemas entonces identificados permanece. Varía, con toda seguridad, el *cómo* se responde a los mismos.

Desde 1970 han ido surgiendo numerosas doctrinas y propuestas de gestión empresarial con evidentes implicaciones para el factor humano: el impacto competitivo japonés sobre la calidad; las diversas proyecciones derivadas de la administración por objetivos de Drucker; la teoría Z y sus contribuciones al con-

cepto de equipo profesional; las aportaciones de Porter a la dirección estratégica; la gestión competencial a partir de Mc Clelland; Peters y la revolución del cliente; el cuadro de mando de Kaplan y Norton; las inteligencias múltiples de Gardner; la quinta disciplina de Sengé; la inteligencia emocional de Goleman..., por mencionar algunas de las fundamentales. Este manual que tiene usted en sus manos está construido desde esas aportaciones y otras cuya enumeración haría excesivamente extensa esta introducción.

Tiene sentido precisar que su utilidad y su valor no reside precisamente en el enfoque divulgativo o académico de esas aportaciones, ya que para esa función Usted puede consultar las obras originales y desde las mismas acceder directamente a sus fuentes.

El valor y la utilidad de esta obra está en su enfoque de aplicación: *en el cómo aplicar en la práctica* —mediante modelos concretos— diferentes instrumentos que dan respuesta a necesidades evidentes en la gestión y desarrollo de personas en las organizaciones: desde las que nacen de visiones globales como la comunicación interna, el clima laboral, la cultura organizacional y el cambio, pasando por las que ponen el acento en ópticas de recursos humanos como la planificación de plantillas, la selección, la descripción y valoración de puestos de trabajo, la carrera profesional y la formación, hasta las centradas en las situaciones habituales y comunes a directivos y cuadros de cualquier sector o especialidad, como la dirección, los enfoques de trabajo en equipo, la conducción de reuniones, la negociación, la gestión eficaz del tiempo o la toma de decisiones...

Asimismo, el manual se propone ayudarle en la aplicación de algunos de los conceptos emergentes de mayor impacto en las organizaciones actuales: cuadro de mando integral, gestión del estrés, inteligencia emocional..., aportándole modelos concretas que le permitan a usted, amable lector, introducir en su ámbito de trabajo las propuestas que juzgue de mayor interés u oportunidad.

FEDERICO GAN BUSTOS
JAUME TRIGINÉ PRATS

La planificación de las necesidades de personal

INTRODUCCIÓN

Las actuales dinámicas de cambio en todos los ámbitos de las organizaciones (rotación de personal en sectores con fuerte desequilibrio entre la oferta y la demanda de trabajo; flexibilidad de los nuevos modelos de relaciones laborales; reducciones de plantilla derivadas de la aplicación de las nuevas tecnologías: robótica, ofimática, tecnologías de la información...; expedientes de regulación; compras; fusiones; adquisiciones...) comportan la necesidad de ajustar permanentemente la estructura de personal a los objetivos estratégicos de las organizaciones.

La planificación de las necesidades de personal, como indica H. Schmidt *es una parte integrante de la planificación de la Empresa que tiene la función de asignar el número de operarios requeridos en cada momento, y según sus capacidades y deseos, en los puestos adecuados de manera que puedan realizarse lo mismo en cuanto a sus exigencias de rendimiento que en su motivación y conseguir así un trabajo económicamente rentable*».

Para ello, usted deberá proyectar, en primer lugar, para un determinado horizonte temporal, sus necesidades *cuantitativas* (número de trabajadores) y *cualitativas* (perfil competencial requerido para unas determinadas funciones). Es decir, responder a la pregunta: *¿Qué necesitaré?*

En segundo lugar, deberá partir de su inventario de personal y de la movilidad que diversas circunstancias generen en este espacio de tiempo: mercado, plan estratégico, jubilaciones, bajas voluntarias, excedencias, despidos disciplinarios, maternidad... para saber de qué plantilla, a nivel cuantitativo y cualitativo, dispondrá.

En tercer lugar, deberá planificar la resolución del diferencial, por exceso o por defecto, mediante la planificación de la desvinculación de la empresa en el primer supuesto y la selección de nuevas incorporaciones en el segundo.

Este capítulo le aporta instrumentos para la:

- recogida de la información de los empleados a nivel individual,
- sistematización de diferentes informaciones de la plantilla,
- previsión de las plantillas,

con la finalidad de facilitarle la sistematización de su planificación de las necesidades de personal para optimizar el factor humano de su organización, departamento o unidad funcional.

INSTRUMENTO: Sistema de información de recursos humanos

Presentación

La primera actividad del proceso de planificación de recursos humanos es la recogida y sistematización de todas aquellas informaciones que usted necesita para hacer pronósticos realistas.

Según el profesor Recio, E.M., el sistema de información de recursos humanos «*tiene por objeto facilitar todas las informaciones necesarias para planificar, tomar decisiones, realizar y controlar las medidas que hayan de tomarse en el área de personal*».

Los métodos para la recopilación de datos varían de una empresa a otra, en función de su complejidad, de la valoración de la función de personal... Es evidente que esta información requiere algún tipo de soporte que, de un inicio documental o tradicional, ha derivado a las más recientes aplicaciones de la informática.

Un aspecto básico de la información es que sea pertinente, completa y adecuada. Como señala Barranco, F.J.: «*Esta documentación de tipo cualitativo y cuantitativo deberá estar completa, y ser adecuada, es decir, ni tan exhaustiva que no podamos manejarla con eficacia, ni deficiente de información en alguna de las áreas básicas para la planificación*». Otro aspecto que consideramos también fundamental es su actualización, ya que de lo contrario se reduciría su valor y eficacia.

Los campos de información del sistema se centrarán, entre otras posibilidades, en:

Datos referentes a los empleados o inventario de personal

- Datos personales.
- Formación.
- Experiencia profesional.
- Competencias.

Datos referentes a la plantilla de la empresa

- Distribución por grupos o categorías.
- Estado de la plantilla: absentismo, conflictividad, formación...
- Accidentabilidad...

El objetivo de todo ello es que pueda disponer de un inventario real y actualizado de su estructura de personal que le permita tomar decisiones con respecto a su plantilla en el corto y medio plazo.

Instrumento: *Sistema de información de recursos humanos*

Finalidad: *Tomar decisiones con respecto a las plantillas*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Inventariar al personal.
- Conocer el estado de la plantilla.
- Planificar las necesidades de personal.
- Orientar la selección y la promoción.
- Realizar previsiones y tomar decisiones.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Bases de datos.
- Perfil de los colaboradores.
- Competencias y carencias del personal.
- Estado de la plantilla.
- Pirámides de edad y antigüedad...

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Datos personales.
- Formación.
- Conocimientos idiomáticos.
- Experiencias anteriores.
- Experiencia en la empresa.
- Competencias profesionales.
- Estado de la plantilla.
- Composición de la plantilla.
- Siniestralidad.
- Absentismo, rotación...

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Establecer el alcance del inventario.
- Identificar la información pertinente.
- Asignación de recursos, calendario...
- Informar al Comité de Empresa.
- Recoger la información.
- Almacenar la información recogida.
- Procesar, transformar la información.
- Distribuir la información.
- Establecer sistemas de comunicación.
- Tomar decisiones estratégicas.
- Actualizar la información.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores de RR HH.
- Técnicos en recursos humanos.
- Consultores.
- Jefaturas, mandos...

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Identificación de la información pertinente.
- Diseño sistema de recogida de información.
- Comprensión de las demandas de los campos.
- Objetividad de los campos.
- Recogida de la información.
- Transformación de los datos en información.
- Almacenar y mantener actualizados los contenidos.
- Distribuir la información a los decisores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- A3MAN // A3NOM // A3PRE.
- Hypervisión // ADPnet.
- BAS HRD // BAS PPA // BAS PBM.
- EKON ERM.
- GC – EPSILON.
- DELTA MANAGEMENT.

<p>MODELO Inventario de personal para la recogida de información a nivel individual</p>

1. DATOS PERSONALES

NOMBRE Y APELLIDOS	
DOMICILIO	
TELÉFONOS	
LOCALIDAD	
PROVINCIA	
FECHA NACIMIENTO	
LUGAR DE NACIMIENTO	
NACIONALIDAD	
D.N.I.	
N.º S.S.	
ESTADO CIVIL	
FECHA DE INGRESO	
TIPO DE CONTRATO	
CATEGORÍA	

2. FORMACIÓN

2.1. Estudios reglados

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO

2.2. Estudios complementarios

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO

2.3. Estudios en realización

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO

3. SITUACIÓN IDIOMÁTICA

Calificar con *poco*, *algo*, *bastante*, *bien* o *muy bien*

	ENTIENDE	HABLA	LEE	ESCRIBE
CASTELLANO				
INGLÉS				

4. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EMPRESAS ANTERIORES

EMPRESA	
SECTOR	
ACTIVIDAD	
INGRESO	
BAJA	
PUESTO OCUPADO	
FUNCIONES DEL PUESTO	
NÚMERO DE SUBORDINADOS	
PERFIL REQUERIDO	
SUELDO BRUTO ANUAL	
OTRAS COMPENSACIONES	
MOTIVO DEL CAMBIO	

5. DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EMPRESA

PERÍODO	
ÁREA FUNCIONAL	
DEPARTAMENTO	
PUESTO DE TRABAJO	
FUNCIONES DEL PUESTO	
NÚMERO COLABORADORES	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	
SALARIO INICIO	
SALARIO FINAL	
MOTIVO DEL CAMBIO	

6. OTROS DATOS

ASOCIACIONES PROFESIONALES	
DISPONIBILIDAD FUNCIONAL	
DISPONIBILIDAD GEOGRÁFICA	
LIMITACIONES	
INTERESES (aficiones, deportes)	
OTROS DATOS DE INTERÉS	

Aplicación del inventario de personal para la recogida de información a nivel individual

1. DATOS PERSONALES

NOMBRE Y APELLIDOS	AAA
DOMICILIO	BBB
TELÉFONOS	CCC
LOCALIDAD	Salou
PROVINCIA	Tarragona
FECHA NACIMIENTO	12.06.64.-
LUGAR DE NACIMIENTO	Salou
NACIONALIDAD	Española
D.N.I.	00.000.000 - O
N.º S.S.	00/0000000000 - O
ESTADO CIVIL	Casado
FECHA DE INGRESO	01.01.95.-
TIPO DE CONTRATO	Fijo
CATEGORÍA	Consultor

2. FORMACIÓN

2.1. Estudios reglados

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO
Psicología	Universidad de Barcelona	1983.-	1987.-	Licenciado

2.2. Estudios complementarios

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO
RR HH	EADA	1987.-	1988.-	Master

2.3. Estudios en realización

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO
Técnicas de mediación	Universidad de Barcelona	2004.-	2.005.-	Certificado

3. SITUACIÓN IDIOMÁTICA

Calificar con *poco, algo, bastante, bien o muy bien*

	ENTIENDE	HABLA	LEE	ESCRIBE
CASTELLANO	Muy bien	Muy bien	Muy bien	Muy bien
INGLÉS	Bien	Bien	Bien	Bien

4. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EMPRESAS ANTERIORES

EMPRESA	HHH
SECTOR	Consultor
ACTIVIDAD	Selección, formación, desarrollo
INGRESO	01.04.89.-
BAJA	20.09.94.-
PUESTO OCUPADO	Consultor
FUNCIONES DEL PUESTO	Selección y formación
NÚMERO DE SUBORDINADOS	Dos
PERFIL REQUERIDO	Analítico, habilidades sociales...
SUELDO BRUTO ANUAL	36.000 euros
OTRAS COMPENSACIONES	
MOTIVO DEL CAMBIO	Mejora profesional

5. DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EMPRESA

PERIODO	1995.-2004.-
ÁREA FUNCIONAL	Recursos Humanos
DEPARTAMENTO	Formación y Desarrollo
PUESTO DE TRABAJO	Consultor
FUNCIONES DEL PUESTO	Detección de necesidades de formación o desarrollo organizacional e implementación de acciones
NÚMERO COLABORADORES	Tres
COMPETENCIAS REQUERIDAS	Competencias analíticas y pedagógicas
SALARIO INICIO	48.000 euros
SALARIO FINAL	60.000 euros
MOTIVO DEL CAMBIO	

6. OTROS DATOS

ASOCIACIONES PROFESIONALES	Miembro de AEDIPE y del Colegio de Psicólogos de Tarragona
DISPONIBILIDAD FUNCIONAL	En el ámbito de los RR HH
DISPONIBILIDAD GEOGRÁFICA	Disposición para viajar por España
LIMITACIONES	No desea cambiar su domicilio
INTERESES (aficiones, deportes)	Música y teatro
OTROS DATOS DE INTERÉS	

MODELO **Sistemas de información de la plantilla**

Como se ha indicado, el sistema de información de la plantilla nos es útil para tomar decisiones, tomar medidas correctoras... y ello en diferentes ámbitos de actuación de los recursos humanos. El sistema de información, además de incluir aspectos como pirámides de edad, antigüedad, distribución, de la plantilla por categorías, formación... útil, todo ello, para el ajuste de sus recursos humanos a sus necesidades de producción, previsión de jubilaciones, planes de carrera...; puede incluir otros ratios como absentismo, conflictividad... que le informan de modo indirecto acerca del clima laboral de su organización para poder tomar medidas de corrección al respecto; lo mismo podríamos decir de la accidentabilidad y otro tipo de indicadores. Los instrumentos que se acompañan tienen que ver con: el clima laboral, la composición de la plantilla, ratios sobre formación y ratios sobre seguridad e higiene en el trabajo. En el apartado acerca del cuadro de mando encontrará una relación más amplia de ratios que la facilitarán sus tomas de decisión.

1. CLIMA LABORAL

Además de los estudios convencionales sobre el clima laboral por medio de cuestionarios, existen una serie de indicadores directos: rotación, absentismo, conflictividad... que señalan la funcionalidad o el enrarecimiento del clima; entre otros posibles indicadores se acompañan los de absentismo, participación y conflictividad.

1.1. Nivel de absentismo por categorías

(Modelo normativo OIT)

$$\frac{\text{N.º horas de ausencia registrada en el periodo} \times 100}{\text{N.º horas teóricas de presencia}}$$

1.2. Aplicación del nivel de absentismo por categorías

(Modelo normativo OIT)

$$\frac{\text{N.º horas de ausencia registrada en el periodo} \times 100 = 172}{\text{N.º horas teóricas de presencia} = 1720} = 10$$

1.3. Nivel de aportaciones, sugerencias... de la plantilla

$$\frac{\text{N.º de sugerencias}}{\text{N.º empleados}}$$

1.4. Aplicación del nivel de aportaciones, sugerencias... de la plantilla

$$\frac{\text{N.º de sugerencias} = 15}{\text{N.º empleados} = 212} = 0,07$$

1.5. Conflictividad

$$\frac{\text{N.º de conflictos durante el periodo}}{\text{Efectivos de la empresa durante el periodo}}$$

1.6. Aplicación de conflictividad

$$\frac{[\text{N.º de conflictos durante el periodo} = 5]}{[\text{Efectivos de la empresa durante el periodo} = 116]} = 0,04$$

Si, obtenidos los ratios, descubriera que los mismos se hallan por encima de los habituales en su sector, ello sería indicativo de disfuncionalidad y esta información debería contrastarla con un estudio de clima o tomar directamente decisiones correctivas, ya que esta es la finalidad del sistema de información, el tomar decisiones en relación con la estructura de personal.

2. COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA

Puede ser de su interés conocer cómo se distribuye su plantilla en relación con una serie de variables:

- Edad, antigüedad en la organización... para tomar decisiones como la planificación de la selección de las personas que sustituirán a las que, por edad y antigüedad, se jubilarán o entrarán en un proyecto de prejubilaciones.
- Áreas departamentales para conocer su distribución en la estructura y percibir su coherencia en relación con el énfasis de la organización: producción, comercial...
- Titulaciones por categorías con la finalidad de percibir el ajuste entre las demandas de los puestos y los perfiles de los ocupantes.

Se adjuntan dos modelos: la clasificación por categorías y áreas departamentales y por titulaciones.

2.1. Clasificación por áreas departamentales

Categoría	Producción	Administración	M.K.T.	Ventas	I+D	TOTAL
DIRECTORES						
JEFES						
MANDOS						
TÉCNICOS						
PERSONAL						
TOTAL						

2.2. Clasificación por titulaciones

Categoría	Licenciados	Diplomados	BUP-COU	Grad. Escolar	Cert. Escolar	TOTAL
DIRECTORES						
JEFES						
MANDOS						
TÉCNICOS						
PERSONAL						
TOTAL						

2.3. Aplicación de la clasificación por áreas departamentales

Un cuadro de este tipo le permite detectar si la estructura de la plantilla se halla acorde con la finalidad de la organización; es evidente que el cuadro adjunto perfila una empresa de producción y comercialización de sus propios productos. Asimismo, dibuja la coherencia del organigrama, en este caso de forma piramidal, propio de este tipo de organizaciones.

Categoría	Producción	Administración	M.K.T.	Ventas	I+D	TOTAL
DIRECTORES	1	1	1	1	1	5
JEFES	3	2		4		9
MANDOS	15					15
TÉCNICOS	5		2		6	13
PERSONAL	83	11	7	57		158
TOTAL	107	14	10	162	7	200

2.4. Aplicación de la clasificación por titulaciones

Uno de los motivos de frustración, por parte de muchos trabajadores, que se traduce en rendimientos profesionales inadecuados, es el poseer un perfil superior al que el puesto demanda. Cumplimentando un cuadro como este percibirá la existencia o ausencia de adecuación; en el segundo caso dispone de una información que le permitirá corregir, en los próximos procesos de selección, las disfuncionalidades detectadas.

Categoría	Licenciados	Diplomados	BUP-COU	Grad. Escolar	Cert. Escolar	TOTAL
DIRECTORES	4		1			5
JEFES	3	2	4			9
MANDOS			5	10		15
TÉCNICOS	10	3				13
PERSONAL		12	113	31	2	158
TOTAL	17	17	123	41	2	200

3. ACTUALIZACIÓN FORMATIVA DE LA PLANTILLA

Si desea conocer el alcance de sus programas formativos puede emplear proporciones como las derivadas de la siguiente fórmula.

3.1. Alcance de la formación

$$\frac{\text{N.º trabajadores formados}}{\text{N.º trabajadores totales}}$$

El hipotético resultado que se acompaña le indicaría que la formación de esta organización ni tan siquiera alcanza la mitad de la plantilla; esta información puede ser cumplimentada con otros ratios y datos: número de cursos, duración de los mismos, tipo de formación...

3.2. Aplicación del alcance de la formación

$$\frac{\text{N.º trabajadores formados} = 346}{\text{N.º trabajadores totales} = 797} = 0,43$$

Para una ampliación de los temas que hacen referencia, de modo específico, a la formación puede consultar la parte de este manual dedicada a ella. Alcance de la formación, número de cursos, personas implicadas en los mismos... se han contemplado en este apartado como ejemplo de la posible amplitud de un sistema de información de los recursos humanos en su organización.

4. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Tema de especial sensibilidad en la práctica totalidad de los sectores industriales derivada, tanto de la aplicación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, como de la propia sensibilidad social actual al respecto.

4.1. Accidentabilidad

$$\frac{\text{N.º de accidentes acontecidos durante el periodo}}{\text{N.º de empleados}}$$

4.2. Gravedad de la accidentabilidad

$$\frac{\text{N.º de accidentes con baja laboral}}{\text{N.º de horas trabajadas}}$$

La existencia de ratios superiores a los propios del sector supondría una información que le orientaría a la toma de decisiones con respecto a esta cuestión, averiguando las causas de los accidentes y diseñando acciones tendentes a su reducción.

4.3. Aplicación de la accidentabilidad

$$\frac{\text{N.º de accidentes acontecidos durante el periodo} = 13}{\text{N.º de empleados} = 550} = 0,02$$

4.4. Aplicación de la gravedad de la accidentabilidad

$$\frac{\text{N.º de accidentes con baja laboral} = 6}{\text{N.º de horas trabajadas} = 1.725} = 0,003$$

INSTRUMENTO: Métodos para la previsión de las plantillas

Presentación

A la hora de planificar sus necesidades de personal deberá partir de la actual estructura de personal y de los movimientos aditivos (incorporaciones) y sustractivos (salidas) que se producirán con el fin de poder equilibrar la oferta y demanda de personal.

Dispone usted, asimismo, en este apartado, de tres métodos para poder efectuar el cálculo de sus necesidades de personal. El primero es el método intuitivo, el segundo el cuantitativo y, el tercero, el mixto, por ser una combinación de los dos primeros.

El sistema *intuitivo* puede considerarse como un método semiestructurado que se basa en estimaciones personales, resultado del conocimiento del trabajo. Las estimaciones de directivos y expertos es uno de los métodos más utilizados en la previsión de las necesidades de personal. Su conocimiento del trabajo, de las cargas que pueden asumir sus colaboradores... pueden ser suficientes para estimar sus necesidades de personal

El método *cuantitativo* busca una relación matemática entre la plantilla y otras variables, de modo que le permita calcular la plantilla necesaria frente a una situación concreta. Los cálculos de mano de obra directa en sectores productivos son ejemplo de los métodos cuantitativos.

En la práctica, muchos de los métodos de previsión de recursos humanos combinan características de métodos intuitivos y numéricos. Los ejemplos del sector comercial ilustran este método. Cuando usted decide el número de clientes que deberán atender sus delegados, está optando por un enfoque intuitivo; ¿qué pasaría con un cliente de más o de menos? Ahora bien, una vez ha tomado esta decisión en función del número de clientes, deberá establecer matemáticamente el número de delegados que precisa para atenderlos con la regularidad que previamente haya establecido como óptima en función, también, de la categorización (ABC) de sus clientes. En este caso estará usted empleando el método *mixto*.

La optimización de sus necesidades de personal es uno de los elementos clave para la implementación de las estrategias empresariales y para la consecución de los resultados vinculados a las estrategias.

Instrumento: *Métodos para la previsión de las plantillas*

Finalidad: *Planificación de las necesidades de personal*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Planificar las necesidades de personal.
- Efectuar previsiones.
- Conocer procesos sustractivos.
- Equilibrar la oferta y la demanda.
- Objetivar la dimensión de la plantilla.
- Orientar los procesos aditivos.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Indicadores de planificación.
- Movimiento de la plantilla.
- Oferta y demanda de personal.
- Dimensionamiento de la plantilla.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Plantilla actual.
- Previsión de salidas.
- Total de existencias de personal.
- Necesidades de personal.
- Equilibración entre oferta y demanda.
- Indicadores de planificación.
- Método intuitivo.
- Método cuantitativo.
- Método mixto.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Decidir el alcance de la planificación.
- Identificar los efectivos presentes.
- Detectar las incorporaciones previstas.
- Efectuar una previsión de salidas.
- Conocer el total de existencias.
- Establecer las necesidades de personal.
- Emplear métodos de cobertura.
- Identificar los puestos a cubrir.

Profesionales/ámbitos implicados:

- Directores de RR HH.
- Técnicos en recursos humanos.
- Consultores.
- Jefaturas, mandos...

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Identificación del ámbito de aplicación.
- Actualización del S.I.P.
- Utilización del inventario de personal.
- Partir de la plantilla actual.
- Considerar nuevas incorporaciones.
- Prever las salidas por distintos motivos.
- Identificación de las necesidades cuantitativas.
- Identificación de los perfiles competenciales.
- Emplear la metodología apropiada.
- Emplear *software* de gestión de los RR HH.
- Asegurar que el *software* incorpora planificación.

Otros programas o instrumentos Relacionados con su implementación:

- MILENA.
- IRENAISSANCE.
- PEOPLESOFT ENTERPRISE HCM.
- GC – EPSILON DELTA MANAGEMENT.

MODELO

Métodos para la previsión de las plantillas

1. INDICADORES PARA LA PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS

	PRODUCCIÓN	VENTAS	ADMINISTRACIÓN
DIRECTIVOS	Número de plantas	Número de zonas de venta.	Número de centros.
MANDOS	Número de operarios	Número de vendedores.	Número de empleados.
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos estándar. • Ritmo de producción. • Diversidad de productos, número de máquinas... 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de venta. • Número de clientes. • Amplitud zonas. • Periodicidad visitas. • Diversidad productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de efectos administrativos. • Número de proveedores, clientes...

2. MOVIMIENTO DE PLANTILLA Y DE PREVISIÓN DE NECESIDADES

OFERTA

1. Plantilla actual (inicio mes, año)
2. Nuevas incorporaciones previstas.
3. Salidas durante el periodo:
 - Jubilaciones.
 - Jubilaciones anticipadas.
 - Despidos.
 - Traslados.
 - Bajas voluntarias.

TOTAL SALIDAS

4. Existencias de personal al final del periodo (1 + 2 - 3).

DEMANDA

5. Existencias al inicio del periodo (1)
6. Necesidades que se producirán durante el periodo
7. Total de necesidades a final del periodo (5 + 6).

EQUILIBRACIÓN

8. Necesidades a cubrir durante el periodo (7 - 4).

3. APLICACIÓN DEL MOVIMIENTO DE PLANTILLA Y DE PREVISIÓN DE NECESIDADES

3.1. Oferta

Se trata de conocer, en primer lugar, sus existencias de personal para un determinado horizonte temporal mediante el sumativo de su plantilla actual e incorporaciones previstas al que habrá que restar las salidas previstas desde el sistema de información del personal.

1. Plantilla actual	300
2. Nuevas incorporaciones	10
3. Salidas: jubilaciones, bajas voluntarias, despidos, traslados...	70
4. Existencias de personal (1+2-3)	240

3.2. Demanda

Al número de colaboradores actuales deberá usted incorporar, en función de sus necesidades estratégicas, el número de personas que deberá incorporar o de las que deberá prescindir.

5. Existencias iniciales (1)	300
6. Necesidades que se producirán	20
7. Total de necesidades (5+6)	320

3.3. Equilibración

De este modo estará en condiciones de conocer el número de personas, desde una perspectiva cuantitativa, que deberá incorporar o de las que deberá prescindir.

8. Necesidades a cubrir (7-4)	80
-------------------------------	----

Seguidamente o en paralelo debe trabajarse el aspecto cualitativo de la planificación; esto es, identificar los puestos afectados y los perfiles requeridos para iniciar el proceso de su cobertura o amortización en caso de que la demanda arrojará números negativos.

4. MÉTODO INTUITIVO PARA LA PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS

En ocasiones pueden ser los niveles de calidad (sector servicios) los que determinen el número de personas necesarias. Tan válido es que *un camarero* atienda *cuatro mesas* en un restaurante que sirve menús; como que *cuatro camareros* atiendan *una sola mesa* en un sofisticado restaurante, durante una cena con la alta dirección de una empresa cliente.

5. APLICACIÓN DEL MÉTODO INTUITIVO

Este método es válido para el cálculo de la mano de obra indirecta, en el que se suele utilizar el método de *ratios*; la experiencia nos señala la relación entre categorías. Así, en determinados cometidos, cada especialista requiere un número de colaboradores. Cada técnico requerirá x auxiliares; cada mando tendrá bajo sus órdenes x número de operarios; cada Jefe de Ventas dispondrá de x número de comerciales...

6. MÉTODO CUANTITATIVO

$$\frac{\text{UNIDAD DE PRODUCTO}}{\text{TIEMPO DE PRODUCCIÓN}} = \text{TIEMPO TRABAJADO POR OPERARIO}$$

7. APLICACIÓN DEL MÉTODO CUANTITATIVO

Si debe tomar decisiones en relación con sus necesidades de personal en un entorno de producción, mecanización,... como se ha indicado en la introducción de estos instrumentos, se trata de que emplee algún tipo de relación matemática: cantidad de piezas, tiempo requerido para la producción de cada una de ellas...

Unidad de producto: insertar la pantalla de una lámpara.	Cantidad: 210.000 pantallas/año.
Tiempo necesario para insertar la pantalla en la lámpara.	10 minutos o 6 pantallas/hora.
Transformación del tiempo en número de personas.	210.000 pantallas: 6 pantallas/hora = 35.000 horas. Considerando que cada operario trabajará 1.750 horas al año. 35.000 horas: 1.750 horas/año = 20 operarios.

8. MÉTODO MIXTO

Los ejemplos del sector comercial, servicios... ilustran, como hemos señalado, este método. Al decidir el número de clientes que deberán atender nuestros delegados, estamos optando por un enfoque intuitivo; una vez ha tomado esta decisión, en función del número de clientes (criterio cuantitativo), se trata de establecer matemáticamente el número de delegados que precisaremos para atenderlos con la regularidad que previamente hayamos establecido. En este caso estamos empleando el método *mixto*.

9. APLICACIÓN DEL MÉTODO MIXTO

Con el fin de que los visitadores médicos de un determinado laboratorio puedan atender debidamente al *target* de médicos especialistas asignados, se establece una determinada periodicidad en las visitas, por lo que cada visitador tendrá un fichero de 175 médicos. Este enfoque es *intuitivo*; ¿qué pasaría con 174? o ¿con 176?

Ahora bien, en el momento que hemos establecido la cifra de 175, si a ello le añadimos que el total de los médicos que deben ser visitados es de 7.875, nos hallamos ante un enfoque enteramente *cuantitativo*.

Médicos a ser visitados	Cantidad: 7.875 médicos.
Médicos que puede atender cada visitador	Cantidad: 175 médicos.
Transformación en número de personas	7.875 médicos totales: 175 a visitar para cada visitador = 45 visitadores médicos.

Análisis y descripción de puestos de trabajo

INTRODUCCIÓN

El paso de una visión administrativa del personal a un enfoque de dirección y gestión de los recursos humanos comporta que muchos de los procesos necesarios en esta nueva óptica requieran de herramientas, sistemas y procesos para optimizar la función de personal.

En muchos de los actuales procesos de recursos humanos: selección de personal, formación inicial vinculada a planes de acogida, valoración de puestos de trabajo, evaluación periódica del desempeño, formación, promoción y planes de carreras... y en la implementación de determinadas legislaciones: prevención de riesgos laborales, leyes protectoras del medio ambiente... así como en el desarrollo de estrategias empresariales de distinto signo: calidad, sostenibilidad... se hace imprescindible disponer de una descripción de los contenidos de los distintos puestos que configuran la organización.

En este bloque temático encontrará:

- Una guía de observación del operario durante la ejecución del trabajo.
- Un cuestionario de análisis de los puestos de trabajo.
- Una guía para la entrevista de análisis de los puestos de trabajo.
- Una guía de cómo traducir esta información obtenida en el proceso de análisis a un documento que reflejará el contenido del puesto; esto es, la descripción del mismo.
- Un modelo de descripción.

Todo este material tiene el objetivo de servirle de modelo; por lo tanto, puede utilizar las diferentes herramientas como son expuestas, si bien nuestra reco-

mendación es su adaptación a las características del sector, organización, cultura empresarial, personas... y, fundamentalmente, a la finalidad con la que realiza el análisis y posterior descripción, ya que ello determina el tipo de información a obtener.

INSTRUMENTO: Guía para la observación de los puestos de trabajo

Presentación

El análisis de los puestos de trabajo puede ser definido como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables.

Existen diferentes métodos para el análisis de los puestos de trabajo y, en función de la naturaleza del puesto, deberá escoger el método más idóneo para la obtención de información del mismo. El tipo de información que deberá recoger depende del objetivo por el cuál realiza el análisis y posterior descripción del puesto.

No se requiere la misma información para una descripción que tenga como finalidad servirle como manual descriptivo de las funciones del ocupante del puesto en un plan de acogida y que, en este caso, se centrará preferentemente en las actividades a desarrollar; que una descripción para un proceso de selección, en la que deberá incorporar las competencias necesarias para un óptimo desempeño.

El método de la observación directa consiste en un estudio detenido, mediante la visualización del operario durante la ejecución del trabajo de lo que hace, cómo lo hace, con qué medios, con qué frecuencia...

En trabajos de naturaleza manual, mecánica, procesos productivos... puede emplear el método de observación por cuanto proporciona información directa y objetiva y gran número de detalles.

Es conveniente que soporte la observación del operario con algún tipo de guía, sea un modelo estándar o construido específicamente, como es el ejemplo de esta herramienta, cuya finalidad es precisamente servirle de modelo orientativo para la confección de un modelo ajustado a las características del puesto de trabajo a analizar.

Instrumento: *Guía para la observación de los puestos de trabajo*

Finalidad: *Obtener información del contenido laboral de los puestos*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer las actividades de los puestos.
- Obtener información cualitativa.
- Disponer de un método sencillo de análisis.
- Obtener datos directos y objetivos.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Análisis de trabajos de naturaleza manual.
- Aplicación a distintos niveles y funciones.
- Método complementario de la entrevista.
- Base para la posterior descripción.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Procesos perceptivos y sensoriales.
- *Inputs* informativos.
- Procesos cognitivos.
- Empleo herramienta, equipos...
- Experiencia en la empresa.
- Actividades manuales, físicas...
- Contexto del puesto, condiciones físicas.
- Relaciones con otras personas.
- Riesgos físicos y psicosociales.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Establecer motivo del análisis y descripción.
- Inventariar los puestos a analizar.
- Constituir el equipo de trabajo.
- Temporalizar el proyecto.
- Comunicar el proyecto.
- Formar a los analistas.
- Familiarizarse con el método de observación.
- Valorar económicamente el proyecto.
- Realizar el análisis de los puestos.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Analistas.
- Ingenieros.
- Analistas en métodos y tiempos.
- Jefaturas, mandos...
- Prevencionistas

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Disponer de una descripción previa aproximada.
- *Check-list* de las tareas a observar.
- Preparación de materiales: guías, cronómetro...
- Realización en el propio lugar de trabajo.
- Registro de los datos al momento de producirse.
- Observación del proceso completo.
- Registro tareas habituales; no sólo excepcionales.
- Consideración de todos los conceptos clave.
- Objetividad: hechos que no interpretaciones.
- Evitación del efecto «halo» o «horn».
- Consultar dudas.
- Contrastada con el propio operario y/o jefatura.
- Evitación de la incomodidad por la observación.
- Información previa y aceptación del operario.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- *Position Analysis Questionnaire*.
- *Job Task Inventory*.
- *Functional Job Analysis*.

MODELO Guía para la observación de los puestos de trabajo
--

CÓDIGO	NIVEL DE APLICACIÓN
0	No se aplica en el puesto de trabajo.
1	Se utiliza de forma poco frecuente.
2	Ocasionalmente.
3	De forma moderada.
4	Se utiliza de forma habitual.
5	Se emplea permanentemente.

PUESTO DE TRABAJO:

DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Recibe <i>inputs</i> perceptivos.		
Evalúa los <i>inputs</i> perceptivos que recibe.		
Responde a los <i>inputs</i> perceptivos que recibe.		
Realiza actividades de estimación.		
Emplea varios sentidos.		
Recibe información.		
Procesa la información que recibe.		
Toma decisiones.		
Emplea herramientas, máquinas, equipos...		
Realiza actividades manuales.		
Requiere esfuerzo físico.		
Adopta diferentes posturas.		
Manipula materiales.		
Requiere coordinación motriz.		
Se comunica con otros.		
Requiere relaciones interpersonales.		
Riesgos materiales.		
Riesgos psicosociales.		

Aplicación de la guía para la observación de los puestos de trabajo

CÓDIGO	NIVEL DE APLICACIÓN
0	No se aplica en el puesto de trabajo.
1	Se utiliza de forma poco frecuente.
2	Ocasionalmente.
3	De forma moderada.
4	Se utiliza de forma habitual.
5	Se emplea permanentemente.

PUESTO DE TRABAJO: Maquinista de tren.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Recibe <i>inputs</i> perceptivos.	4	Señales visuales, auditivas
Evalúa los <i>inputs</i> perceptivos que recibe.	4	Interpretación señales, códigos...
Responde a los <i>inputs</i> perceptivos que recibe.	4	Arranca, frena.
Realiza actividades de estimación.	3	Distancias.
Emplea varios sentidos.	4	Vista, oído.
Recibe información.	4	Jefe estación, radio, teléfono.
Procesa la información que recibe.	4	Interpreta la información, decide...
Toma decisiones.	4	Arranca, frena.
Emplea herramientas, máquinas, equipos...	5	Los propios de la unidad de la máquina.
Realiza actividades manuales.	2	Pequeñas averías que no requieren mecánico.
Requiere esfuerzo físico.	2	El propio del empleo de la unidad.
Adopta diferentes posturas.	2	Pequeñas averías que no requieren mecánico
Manipula materiales.	0	
Requiere coordinación motriz.	4	Panel de control.
Se comunica con otros.	3	Jefe estación, compañeros.
Requiere relaciones interpersonales.	1	Contingencias.
Riesgos materiales.	2	Accidentes.
Riesgos psicosociales.	1	Presión laboral, tiempos.

INSTRUMENTO: Cuestionario de análisis de los puestos de trabajo

Presentación

Uno de los métodos más extendidos para el análisis de los puestos de trabajo es la cumplimentación de cuestionarios por parte de los trabajadores que ocupan un determinado puesto, así como sus propios jefes, para su verificación.

La persona que contesta el cuestionario dispone de tiempo para reflexionar sobre sus respuestas y, de este modo, lograr una mayor objetividad.

La metodología requiere de una explicación previa por parte del analista a quienes lo cumplimentarán; a continuación el cuestionario es contestado por el ocupante del puesto y, finalmente, por el inmediato superior. Finalmente, el analista puede mantener una entrevista para clarificar las dudas que se suscitasen a la hora de efectuar el análisis de los contenidos.

Dispone usted de una herramienta o método apropiado para trabajos administrativos, técnicos y directivos. El riesgo de este método estriba en la posibilidad de que el ocupante del puesto sobrevalore o minimice determinadas tareas. Es difícil evitar un cierto sesgo o subjetividad a la hora de contestar. Debe también tener presente que a muchas personas les es complejo diferenciar el contenido del puesto de la persona, uno mismo o colaborador, que lo ocupa.

En esta herramienta dispone, como modelo, de una relación de los aspectos más comunes que se incluyen en este tipo de cuestionarios y, como aplicación, el diseño de un posible cuestionario que puede emplearlo en su formato original o que puede adaptar o modificar en alguna de sus partes en función de su uso.

Instrumento: *Cuestionario de análisis de los puestos de trabajo*

Finalidad: *Obtener información del contenido laboral de los puestos*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer los contenidos de los puestos.
- Disponer de una guía metodológica.
- Estructurar la información.
- Describir los puestos de trabajo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Sistematización en recogida de información.
- Aplicación a distintos niveles y funciones.
- Guía de una entrevista de análisis.
- Base para la posterior descripción.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Actividades, funciones... del puesto.
- Procesos perceptivos y sensoriales.
- Procesos cognitivos necesarios.
- Gestión de la información.
- Relaciones internas y externas.
- Contexto del puesto.
- Condiciones físicas.
- Riesgos físicos y psicosociales.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Establecer motivo del análisis y descripción.
- Inventariar los puestos a analizar.
- Constituir el equipo de trabajo.
- Temporalizar el proyecto.
- Comunicar el proyecto.
- Formar a los analistas.
- Familiarizarse con el cuestionario.
- Valorar económicamente el proyecto.
- Realizar el análisis de los puestos.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Analistas.
- Ingenieros.
- Consultores.
- Jefaturas, mandos...
- Prevencionistas.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Adecuación del cuestionario al colectivo.
- Preguntas o *ítems* claros y precisos.
- Inclusión de todas las variables descriptivas.
- Concisión terminológica.
- Evitación de la influencia en la respuesta.
- Dificultad progresiva en los enunciados.
- Inclusión de instrucciones.
- Realización de una prueba en una muestra.
- Ausencia de dificultades en su implementación.
- Realización a dos niveles: ocupante y superior.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- *Position Analysis Questionnaire.*
- *Job Task Inventory.*
- *Jobs Components Inventory.*
- *Ability Requirements Scales.*
- *Threshold Traits Analysis.*

MODELO
Dimensiones del cuestionario
de análisis de los puestos de trabajo

IDENTIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto. • Dependencia. • Departamento.
MISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito básico o razón de ser del puesto; para qué está en la empresa; objetivo más general del puesto.
DIMENSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Términos cuantitativos: presupuesto, facturación, colaboradores...
NATURALEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades. • Tareas, tiempos... • Métodos, equipos...
CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones. • Riesgos. • Esfuerzo físico.
COMPLEJIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas frecuentes. • Consecuencias decisiones. • Exigencias aptitudinales.
RELACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Jerárquicas. • Funcionales. • Profesionales.
FINALIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados esperados. • Objetivos. • Finalidad de las tareas.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos. • Experiencia. • Aptitudes y actitudes.

MODELO
Cuestionario de análisis de los puestos de trabajo

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO	
NOMBRE ACTUAL OCUPANTE	
NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR	
NOMBRE DE SU ACTUAL OCUPANTE	