

E-BOOK

Cómo hacer un  
buen análisis de  
puestos de trabajo



# Índice

Introducción

**1. Antes de empezar...**

**2. ¿Cómo se trabaja en tu empresa?**

**3. ¿Cómo clasificar los puestos de trabajo?**

**4. ¡Vuelta a empezar!**

Conclusiones

# Introducción

Todo análisis empieza haciéndose preguntas y para analizar los puestos de trabajo de tu empresa te deberás cuestionar lo siguiente: **¿Qué actividades se realizan en cada puesto de la empresa? ¿Existe un plan de carrera para cada trabajador? ¿Los trabajadores están motivados? ¿Cada persona está en el puesto adecuado?**

Las respuestas a todas esas preguntas te darán una fotografía de tu empresa y te ayudarán a tomar decisiones importantes respecto a los recursos humanos de la compañía.

Con este ebook vas a aprender:

- Qué hay que considerar antes de analizar los puestos de trabajo de tu empresa.
  - De qué forma se trabaja en tu empresa y qué medios puedes utilizar para averiguarlo.
  - Cómo debe hacerse una buena clasificación de los puestos de trabajo.
  - Por qué es necesario realizar el análisis cada cierto tiempo.
- ¿Comenzamos?



# 1. Antes de empezar...

**Elegir pareja no es fácil. Si no es la persona adecuada, la relación no funcionará. Con un empleado sucede lo mismo: debe surgir química con su puesto.**

El análisis de puestos de trabajo supone un **proceso por el que se establecen las obligaciones, competencias y requisitos que corresponden a un puesto de trabajo, y el tipo de persona con el perfil más adecuado para ese puesto.**

Analizar los puestos de trabajo de una empresa aporta las siguientes **ventajas:**

#### **Para la empresa:**

- La contratación de trabajadores será más eficiente y rápida.
- Ayuda a conocer las carencias que pueden existir en la organización del trabajo.
- Contribuye a que la carga de trabajo se reparta mejor entre el equipo.
- Mejorará la coordinación de cada equipo con el resto de la empresa.
- Se conoce de forma más sencilla quién es el trabajador más apto para cada puesto, lo que evitará frustraciones y absentismo.

- Será más fácil establecer planes de carrera y de formación para cada trabajador.

#### **Para el trabajador:**

- Le permitirá conocer el trabajo a realizar con detalle.
- Podrá saber si realiza su actividad de forma adecuada con relación al puesto que ocupa.
- Su actitud mejorará y se creará un mejor ambiente de trabajo.



El **32%** de los trabajadores planean cambiar de empleo antes de un año.

El **44%** lo hacen por falta de oportunidades de crecimiento personal.

Fuente: Ranstad - **Estudio Employer Branding** - 2018

El hecho de no realizar un análisis de puestos de trabajo o hacerlo de forma incorrecta puede conllevar **problemas** como:

- La falta de motivación de la plantilla por desconocimiento de las labores a realizar.
- Mal ambiente en la empresa.
- Reducción de la productividad.
- Tareas duplicadas.
- Falta de comunicación entre los equipos.

Antes de empezar el análisis debes plantearte dos cuestiones:

**1. ¿Quién va a realizar el análisis?** Lo podrá hacer una empresa externa dedicada a recursos humanos, el propietario de la empresa o el responsable de recursos humanos, por ejemplo.

**2. ¿Cómo se va a realizar?** Se debe establecer claramente qué método se va a utilizar, cuánto va a durar el análisis, cuál es el objetivo concreto que se persigue y de qué forma se va a actuar una vez que se conozcan los resultados.

Resolver problemas como la insatisfacción laboral o la salida de talento de tu empresa puede empezar por un análisis de los puestos de trabajo en tu organización.

## 2. ¿Cómo se trabaja en tu empresa?

De repente, tras años de relación, te das cuenta de que a tu pareja le gusta esquiar. ¿Y tú, conoces a tus empleados?

La presión y el estrés con los que se suele trabajar en las empresas, nos impiden pararnos y reflexionar sobre el motivo por el que un trabajador no es productivo, por qué quiere dejar la empresa o por qué está desmotivado.

Algunas de las técnicas para saber cómo se trabaja en tu empresa y conocer a fondo a tus empleados son las siguientes:

- **Observación.** Puedes observar lo que hace cada trabajador y tomar nota para analizar la información posteriormente. Puedes utilizar herramientas como grabaciones de vídeo (siempre considerando la protección de datos personales) o softwares o apps que **registren la actividad de cada trabajador.**
- **Diarios de trabajo.** Son documentos que se parecen a un diario personal y que se pueden hacer con un lápiz y un papel o de forma digital. Los datos que pueden contener son:
  - Objetivo a alcanzar por el trabajador.
  - Plazo en el que se debe alcanzar el objetivo.
  - Actividades diarias realizadas para alcanzar el objetivo.
  - Problemas que se han encontrado.
  - Herramientas que se han utilizado.
  - Propuesta de métodos o herramientas que permitirían aumentar el rendimiento.
- **Entrevistas.** Prepara una serie de preguntas sobre cada puesto para conocer qué hace cada trabajador. Elabora preguntas sencillas y entrevista a tus empleados por separado. Escucha sus opiniones y analiza la información que has recogido.

- **Cuestionarios.** Otra opción es preparar documentos con preguntas sobre cada puesto. Los pueden rellenar los trabajadores o los líderes de cada equipo. Para elaborarlos puedes combinar preguntas cerradas con diversas opciones de respuesta y preguntas abiertas en las que la persona que hace el cuestionario responde libremente a la pregunta.

Los métodos que hemos descrito se pueden combinar para tener una información más amplia y conocer a fondo cada puesto.

Recuerda que un empleado satisfecho con su puesto de trabajo es un empleado más productivo y leal a la empresa. Si quieres ampliar la información sobre este aspecto descarga de forma gratuita nuestro ebook **"Cómo aumentar la satisfacción laboral de tus empleados"**.



# 3. ¿Cómo clasificar los puestos de trabajo?

**Tener pareja significa asumir responsabilidades y obligaciones, compartir, respetar, repartir tareas. Lo mismo ocurre en tu empresa.**

Para encontrar al mejor empleado para un puesto y para que cada trabajador en tu empresa esté en el puesto en el que más rinde según sus habilidades, es preciso clasificar los puestos de trabajo.

La clasificación requiere una serie de pasos, que pueden ser los siguientes:

- **Definición de cada puesto.** Para definir el puesto deberás hacerte preguntas como: ¿Qué tareas se desarrollan en el puesto? ¿Qué habilidades se necesitan para esas tareas? ¿Qué actitudes son precisas? ¿Qué experiencia se necesita? ¿En qué contexto se realiza el trabajo? ¿Qué nivel de responsabilidad implica?
- **Definición de cada trabajador.** Describe las habilidades, la experiencia y los logros de cada empleado. Hazte preguntas como ¿Qué formación tiene el trabajador? ¿Qué objetivos ha cumplido? ¿Qué experiencia tiene?

- **Complementar cada puesto con el trabajador adecuado.** Elegir al trabajador que mejor se adapta a cada puesto de trabajo en función de todos los parámetros que hemos visto.

Para que te quede más claro: imagina que tu empresa se dedica a la elaboración de videojuegos para adolescentes, has hecho un análisis de puestos de trabajo y de la persona que cubre cada uno. Estos son los tres puestos que se van a analizar:

- Director de marketing especializado marketing digital.
- Comercial para llevar la expansión de la empresa en el extranjero.
- Financiero que lleve la contabilidad de la empresa.



Y estos son los trabajadores que los cubren:

- **El primer puesto está cubierto por Javier, un trabajador de unos 32 años,** con muchas ganas de aprender, muy creativo, con unos tres años de experiencia y varias campañas elaboradas en departamentos de marketing, agencias y proyectos propios. Su equipo le es fiel, ya que del departamento de marketing que dirige no se ha marchado nadie en los últimos años.

¿Crees que Javier está en el puesto adecuado? La respuesta es un rotundo sí. Se trata de una persona que es un nativo digital, con una gran habilidad para adaptarse a los cambios ya que ha colaborado en diversos proyectos y, además, tiene capacidad de liderazgo, ya que logra que su equipo no se marche de la empresa.

- **El puesto de comercial está cubierto por Elena,** que tiene 50 años, ha trabajado antes de abogado en varios despachos durante los últimos 20 años, hasta que fue despedida. Se ha incorporado al puesto debido a su necesidad de reinventarse y de tener un trabajo.

¿Elena encaja en su puesto? Aunque su experiencia de abogado le ha dado la capacidad de tratar con la gente y de negociar, esenciales para un comercial, no alcanza los objetivos marcados. Puede que le falte formación en ventas o en marketing o que esté sobrecualificada

para el puesto, lo que puede generar frustración. En estos casos, en función del análisis que hayas realizado y de las entrevistas que hayas hecho podrás saber lo que opina el trabajador y qué necesita.

- **El puesto de financiero lo cubre Alicia,** de 43 años y con experiencia en puestos similares en empresas del sector audiovisual. Alicia es licenciada en económicas. Proporciona a la empresa análisis sobre la situación financiera de la empresa en cada momento, se ocupa de los impuestos y elabora el forecast de ventas.

Un puesto financiero requiere una persona con una gran capacidad analítica y de organización, para que no se pase ningún plazo, saber en qué estado se encuentra la empresa en cada momento y cumplir con el pago de impuestos y de proveedores. Además, es un puesto que requiere a una persona discreta, ya que se maneja información confidencial. Por otro lado, debe tener grandes dotes de negociación ya que tendrá que gestionar las peticiones de presupuesto de otros departamentos.

Alicia encaja muy bien en el puesto que ocupa, por su experiencia en empresas similares, su formación y las tareas que realiza. Se puede mejorar su habilidad negociadora, por ejemplo, con un curso sobre técnicas de negociación, y actualizar sus conocimientos fiscales con un curso sobre impuestos cada cierto tiempo.



Según el estudio **“Las 10 motivaciones de los trabajadores”** publicado por el Centro de Estudios Financieros (CEF), los 10 aspectos que motivan en el trabajo son los siguientes:



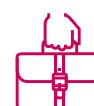
Poder desarrollarse profesionalmente

**66%**



Aprender más sobre la profesión que desempeña

**54%**



Asumir responsabilidades

**53%**



Trabajar en un buen ambiente

**49%**



Desempeñar un trabajo interesante

**40%**



Tener buena relación con los compañeros

**39%**



Poder conciliar vida laboral y personal

**39%**



Poder aportar sugerencias, propuestas, soluciones

**38%**



Conseguir un reconocimiento por el trabajo realizado

**37%**



Conocer bien las funciones del puesto que ocupa

**36%**

# 4. ¡Vuelta a empezar!

Meses de discusiones, de días sin hablarse. Puede que haya llegado el momento de una ruptura y de volver a empezar. Lo mismo ocurre en tu empresa.

Una empresa es un ente dinámico que cambia a lo largo del tiempo y se transforma. Puede que la empresa de un inicio no se parezca en nada a la de cinco años después.

Un trabajador que cubra un puesto en tu empresa en un momento determinado, puede que, con el paso del tiempo no encaje y tengas que reubicarlo para que siga siendo productivo y esté motivado. Estas **señales** te pueden alertar de lo que está sucediendo, con relación a un trabajador:

- No alcanza sus objetivos y no parece motivado.
- Comete errores.
- Desafía a la autoridad.
- No sabe manejar las nuevas tecnologías que se han incorporado a la empresa.

Las señales pueden muy distintas y dependerá de cada caso, por lo que la forma de actuar puede ser diferente según el supuesto, pero se pueden realizar los siguientes **pasos**:

- Analizar lo que está sucediendo con las herramientas que hemos comentado (entrevistas, diario del trabajo etc.).

- Sacar conclusiones sobre cuál es el problema concreto.
- En función del tipo de problema, existirán soluciones diferentes:
  - Si el trabajador no maneja las nuevas tecnologías, puede que se solucione el problema manteniéndole en el mismo puesto y dándole formación.
  - En el caso en que haya actividades que ya no se desarrollen, puedes intentar reubicar al trabajador para que utilice sus habilidades en otro campo.
  - Si el empleado necesita motivación, puedes darle nuevas funciones o responsabilidades que sean un reto.

El objetivo es que trabajar en tu empresa sea toda una experiencia y que cada día los trabajadores disfruten de su trabajo. Para lograrlo descarga gratis nuestro ebook **"Cómo hacer que trabajar en tu empresa sea una aventura y qué ganas con ello"**.

# Conclusiones

Si inviertes un poco de tiempo en hacer un análisis de los puestos de trabajo de tu empresa y en que cada empleado ocupe el puesto que mejor le encaja, no solo se beneficiará la empresa, sino también a las personas que trabajan en ella.

No podemos olvidar que los **recursos humanos** son uno de los elementos más importantes de una organización y que saber gestionarlos adecuadamente pasa por elegir al trabajador adecuado para cada puesto en cada momento, sabiendo que la situación puede cambiar y que tendremos que hacer revisiones periódicas.

La clave es saber siempre con quién trabajas y conocer las inquietudes laborales de cada persona, para poder cubrirlas y que el talento no huya de tu empresa o trabaje desmotivado.

¿Estás preparado?





© Sage Spain

Avenida de Europa 19

planta 1

28108 Madrid

[www.sage.com/es-es/](http://www.sage.com/es-es/)



©2018 The Sage Group plc or its licensors. Sage, Sage logos, Sage product and service names mentioned herein are the trademarks of The Sage Group plc or its licensors. All other trademarks are the property of their respective owners. NA/WF 183498.