

# DA CRONICAS

## EL ANALISIS DE TAREAS, INSTRUMENTO DE PRODUCTIVIDAD 658.511

Como resultado de una conferencia celebrada en noviembre de 1955 sobre «Análisis de tareas», la Agencia Europea de Productividad de la Organización Europea de Cooperación Económica ha publicado el proyecto número 231, que es una valiosa aportación para concretar y clasificar los términos y factores que concurren en el problema.

El análisis de tareas se define como un método que consiste en descomponer los hechos relativos a un empleo o actividad, de manera que puedan determinarse las partes que componen esta actividad, así como las cualidades requeridas para poder desempeñarla; y en consignar estos informes de una forma práctica y fácilmente utilizable.

Teniendo en cuenta que el análisis de tareas es un medio y no un fin en sí mismo, puede aplicarse a programas para la elaboración de un sistema de clasificación de empleos o de profesiones, recluta y selección de personal, formación, seguridad en el trabajo, calificación o evaluación del trabajo, orientación profesional, ascensos y traslados, empleo de personas con defecto físico y plena utilización de la mano de obra.

### ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El éxito de las decisiones tomadas en materia de política y administración de personal depende estrechamente de la exactitud de los hechos sobre los cuales se basen estas decisiones. Son los hechos los que se buscan, y el análisis de tareas busca el método propio para conocerlos e interesarnos en las soluciones que de ellos dependen.

El análisis de tareas es un valioso instrumento para estudiar las posibles soluciones en casos de escasez de mano de obra o en problemas de administración de personal. Para ello habrá que tener en cuenta no sólo el análisis en sí, sino otros factores, tales como la especificación del trabajo, factores variables de empleo o actividad, entrevista con los aspirantes, descripción del trabajo, grupo de profesiones, inventarios de empleo y sistema de clasificación profesional.

Para facilitar al analista la determinación de los hechos que debe investigar o reconocer, así como analizar los datos recogidos o de los que ha tomado nota, se han de tener en cuenta los cuatro aspectos siguientes:

- Qué hace el empleado o trabajador.
- Cómo lo hace.
- Por qué lo hace.
- Qué implica su trabajo.

A excepción de las técnicas sobre entrevistas con los candidatos, todos los demás procesos y técnicas de análisis de tareas se desprenden de la ficha de análisis de cada puesto de trabajo, que es la fuente primaria fundamental de la información.

#### ORGANIZACIÓN DE UN PROGRAMA DE ANÁLISIS

La realización de un programa de análisis de tareas puede abordarse por una empresa, por una asociación profesional o bien por los servicios del Estado. Cualquiera que sea quien lo emprenda, es fundamental definir claramente los objetivos que pretende cubrir este programa. La definición de objetivos es esencial para el éxito de cualquier programa.

También es necesario conocer los elementos de información que han de recogerse, obtener el acuerdo y la colaboración de los interesados, fijar a quién corresponde la responsabilidad de la puesta a punto del programa y, finalmente, señalar el sistema de organización a fin de que el programa comprenda los siguientes puntos:

a) *Especificación del trabajo.*—Está destinada en primer lugar a facilitar la selección del personal. Por tanto, debe contener los datos más significativos que permitan realizar una selección con vistas a cubrir empleos determinados en una empresa dada.

b) *Utilización de fichas de análisis.*—La especificación del trabajo sólo representa la mitad de los datos necesarios. Hace falta todavía recoger los informes análogos sobre las aptitudes del personal, incluyendo en la ficha contestación a las siguientes preguntas: ¿Qué hace el empleado?, ¿Cómo, por qué y qué implica su trabajo?

c) *Factores variables del trabajo.*—Son las diferencias de cierta importancia que pueden presentarse en el nivel o en género de experiencia que ha de tener el personal, diferencias que se pueden tomar en consideración después de la primera selección.

d) *Descripción del empleo.*—Se consigue con el auxilio de varias fichas de estudio o análisis de trabajo, haciendo con todas ellas una síntesis y presentando puntos comunes.

e) *Grupo de empleos.*—Si la descripción del trabajo presenta la síntesis de varias fichas de estudio o análisis del trabajo en los que se destaquen varios puntos comunes, el grupo de profesiones o de empleos señala los lazos que unen determinado grupo de profesiones similares.

f) *Inventario de empleos.*—Es un medio práctico de ofrecer un cuadro de la situación del personal en una empresa. En el inventario se hará figurar los datos siguientes: lista de empleos con su denominación y clave; número de personas empleadas según la sección; duración semanal del trabajo; tasa de sustitución; absentismo; necesidades complementarias de personal para determinados períodos; necesidades actuales de personal susceptible de satisfacer por medio de traslados, ascensos o nuevos ingresos, y, finalmente, tiempo de formación necesario para permitir al nuevo personal alcanzar un nivel normal de rendimiento.

g) *Sistema de clasificación profesional.*—Permite la ordenación de las profesiones, claramente definidas, y es un valioso elemento de información sobre los trabajos más comúnmente ejecutados en ciertas profesiones. El sistema de codificación puede indicar los lazos que existen entre distintas profesiones en la medida en que exigen empleados de calificaciones análogas.

#### PROGRAMA NACIONAL

Destaca el proyecto la diferencia entre un programa nacional de análisis del trabajo, de profesiones o de tareas y el que puede emprender una empresa privada para sus fines particulares. En el primer caso, el campo de acción es enormemente amplio y sus resultados son de aplicación general, mientras que en la empresa el campo de aplicación es limitado y los datos y consecuencias obtenidas no son susceptibles de aplicar más que en área restringida.

Todo programa nacional requiere organización minuciosa; pero los resultados obtenidos son utilísimos para la resolución de los problemas de mano de obra especializada para conocer las clases de oficios o de profesiones que han de prepararse preferentemente en las Escuelas Profesionales, etc. En una zona o región sometidas a planes de desarrollo, la determinación de las necesidades de mano de obra o de profesiones deben ser determinadas y previstas, a fin de ir preparando previamente los efectivos que habrán de ser necesarios cuando se vayan instalando las industrias previstas en el plan.

En la Administración, el análisis de cada tarea o trabajo administrativo sirve para buscar posibles simplificaciones en la forma de ejecutar el trabajo; permite conocer y valorar las necesidades de personal administrativo por clases de trabajo y facilita, por último, la adaptación de un empleado a nuevas tareas mediante la consulta de la ficha en la cual se describen las distintas fases o etapas de cada trabajo.

**TERMINOLOGÍA**

Finalmente, el proyecto que comentamos termina con la definición de todos los conceptos y términos que se utilizan en la técnica del análisis: clasificación profesional, diccionario de profesiones, grupo de profesiones, puesto de trabajo, profesión, empleo, etc. Estas definiciones delimitan exactamente la terminología empleada y evitan el confusio-nismo derivado del empleo de diferentes palabras con significados iguales o parecidos.

FRANCISCO MERLO CALVO