



Oficina  
Internacional  
del Trabajo  
Ginebra

# ANÁLISIS DEL EMPLEO Y DEL TRABAJO

**Directrices para identificar empleos  
para personas con discapacidades**

**Robert Heron**

**Departamento  
de Conocimientos  
Teóricos y Prácticos  
y Empleabilidad**



---

Oficina  
Internacional  
del Trabajo  
Ginebra

# **ANÁLISIS DEL EMPLEO Y DEL TRABAJO**

**Directrices para identificar empleos  
para personas  
con discapacidades**

Robert Heron

**Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad**

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

---

*ILO Cataloguing in Publication Data*

*Heron, Robert*

*Análisis del empleo y del trabajo : directrices para identificar empleos para personas con discapacidades / Robert Heron ; Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad. - Ginebra: OIT, 2008*

ISBN: 978-92-2-317864-9; 978-92-2-317865-7 (web pdf)

*International Labour Office*

*guía / trabajador con discapacidad / análisis de tareas / colocación / servicio de empleo*

15.04.3

*Publicado también en inglés: Job and work analysis: Guidelines on identifying jobs for persons with disabilities ISBN 92-2-117864-1, Ginebra, 2005; y en francés: Analyse de l'emploi et du travail: Guide pratique pour identifier des emplois pour les personnes handicapées ISBN 978-92-2-217864-5; 978-92-2-217865-3 (web pdf) Ginebra, 2008*

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org)

Vea nuestro sitio en la red: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

091107

## PRÓLOGO

Cada vez son más las personas con discapacidades que acceden al empleo competitivo, lo que ha dejado de manifiesto que pueden ser excelentes trabajadores, un activo para sus empleadores, cuando ocupan puestos que corresponden a sus competencias, aptitudes e intereses. Muchos empleadores de personas discapacitadas dan fe de ello en todo el mundo. Otros empleadores están dispuestos a contratar a trabajadores con discapacidades, pero necesitan ayuda, quizás por no estar seguros de qué trabajos pueden ofrecerles. El análisis del empleo y del trabajo puede ser útil para identificar los puestos apropiados dentro de la empresa y los ajustes y adaptaciones que pueden ser necesarios, así como para ayudar a encontrar al trabajador discapacitado que busca empleo cuyas competencias y aptitudes se ajustan a las exigencias del puesto de trabajo.

Las presentes directrices sobre Análisis del Empleo y del Trabajo surgen como respuesta a las solicitudes recibidas por la OIT en el marco de sus actividades para promover las oportunidades laborales de las personas con discapacidades. Se destinan a los servicios de empleo y a los proveedores de servicios que deseen desarrollar su capacidad de fomentar la contratación de personas con discapacidades y la conservación en el empleo de los trabajadores con una discapacidad sobrevenida. Forman parte de una serie de instrumentos de la OIT sobre servicios de colocación para personas con discapacidades que buscan empleo: la guía de la OIT para el personal de los servicios de colocación “Cómo ayudar a las personas discapacitadas a encontrar un empleo”, la *ILO Resource Book for trainers of placement officers* (manual de la OIT para formadores de encargados de colocación) y la guía para quienes elaboran políticas y para administradores de servicios de empleo titulada “*La vinculación laboral de las personas discapacitadas que buscan empleo. Elementos para un servicio efectivo*”. Se recomienda que se traduzcan a los idiomas nacionales. Son bienvenidos los comentarios y sugerencias para mejorarlas.

Las directrices las prepararon Robert Heron, antiguo experto principal en Administración del Trabajo, de la oficina de la OIT en Bangkok, en colaboración con Barbara Murray, del Departamento de la OIT de

Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad, de Ginebra. Este trabajo contó con el apoyo del fallecido Pekka Aro, ex director del Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticos de la OIT, que hizo gran hincapié en el papel que desempeña la OIT en la promoción de la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidades a través de la investigación, la defensa de la causa y sus actividades. Esperamos que sean ampliamente utilizadas para mejorar las perspectivas de empleo de las personas con discapacidades en todo el mundo.

Mpenga Kabundi  
Director  
Departamento de Conocimientos  
Teóricos y Prácticos y Empleabilidad  
Ginebra  
Noviembre de 2005

# **ANÁLISIS DEL EMPLEO Y DEL TRABAJO**

**Guía para facilitar la colocación de personas con discapacidades que buscan empleo**

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<hr/>	
<b>CÁPITULO 1</b>	
<b>¿QUIÉN PUEDE REALIZAR UN ANÁLISIS DEL EMPLEO Y DEL TRABAJO?</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>CÁPITULO 2</b>	
<b>CONOCER EL MERCADO DE TRABAJO</b>	<b>5</b>
<hr/>	
<b>CÁPITULO 3</b>	
<b>¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DEL EMPLEO Y DEL TRABAJO?</b>	<b>9</b>
<hr/>	
<b>CÁPITULO 4</b>	
<b>¿CÓMO REALIZAR EL ANÁLISIS DEL TRABAJO?</b>	<b>15</b>
<hr/>	
<b>CÁPITULO 5</b>	
<b>LAS VENTAJAS DEL ANÁLISIS DEL EMPLEO</b>	<b>21</b>
<hr/>	
<b>CÁPITULO 6</b>	
<b>ELEMENTOS DE UN ANÁLISIS DEL EMPLEO</b>	<b>27</b>
<hr/>	
<b>CÁPITULO 7</b>	
<b>CÓMO REALIZAR UN ANÁLISIS DEL EMPLEO</b>	<b>35</b>
<hr/>	
<b>CÁPITULO 8</b>	
<b>PREPARAR UNA LISTA RECAPITULATIVA PARA EL ANÁLISIS DEL EMPLEO</b>	<b>43</b>

## INTRODUCCIÓN

Para lograr la colocación eficaz de personas con discapacidades que buscan empleo es necesario aunar, en la medida de lo posible, sus competencias, intereses y expectativas, y los requisitos de las empresas que figuran en las descripciones de los puestos de trabajo y en las calificaciones profesionales exigidas para cada vacante específicamente.

Para poder encontrar el trabajo apropiado para la persona apropiada, debe disponerse de información de calidad acerca de las personas con discapacidades que buscan empleo que permita establecer su experiencia, competencias, intereses y capacidades en general. El proceso requiere asimismo datos fiables sobre los puestos de trabajo, incluido las tareas específicas que deben llevarse a cabo, los niveles de rendimiento exigidos, las condiciones en las que se realiza y las disposiciones organizativas que rodean el trabajo.

En el proceso de colocación debe contarse con la descripción detallada y las calificaciones profesionales exigidas para cada puesto de trabajo vacante, donde se especifiquen los requisitos generales y particulares. Tanto la descripción como las calificaciones se basan en el análisis del empleo. Sin un buen **análisis del empleo**, las oportunidades laborales se describirán de manera vaga en vez de precisa, general en vez de específica, amplia en vez pormenorizada. En consecuencia, las personas con discapacidades se verán desaventajadas a la hora de encontrar puestos de trabajo apropiados. Cuando las calificaciones exigidas son vagas, o no se especifican, a las personas con discapacidades les resulta muy difícil encontrar un trabajo decente, significativo y productivo.

Ello no significa que el análisis del empleo deba basarse únicamente en las necesidades de las personas con discapacidades. Dicho análisis se centra en las tareas, no en personas individuales que buscan empleo. No obstante, es importante analizar cómo podrían modificarse las tareas de un determinado puesto de trabajo y el entorno en que se desempeñan para que se adapte a las capacidades de las personas con discapacidades. Así, los encargados de colocación deberían enfocar el análisis del empleo

de manera que éste reconozca las circunstancias de las personas con discapacidades, genere oportunidades para su contratación y evite la exclusión. Los pasos del proceso de análisis son los habituales, pero los resultados a los que se aspira se basan en la necesidad de equidad, inclusión y oportunidades para las personas con discapacidades.

Para que resulte verdaderamente eficaz el trabajo de los encargados de colocación responsables de encontrar puestos de trabajo significativos para personas con discapacidades, éstos deben conocer el proceso de análisis del empleo. También necesitan las competencias técnicas que les permitan aplicar esos conocimientos a las circunstancias del grupo específico al que se destina la medida. Éste es el propósito de este folleto: dotar a los agentes de colocación de un instrumento adicional y científico para ayudarles a encontrar un trabajo significativo para las personas con discapacidades.



## CÁPITULO 1

---

### ¿QUIÉN PUEDE REALIZAR UN ANÁLISIS DEL EMPLEO Y DEL TRABAJO?

No es necesaria ninguna calificación oficial para usar el análisis del empleo y del trabajo con miras a ayudar a las personas con discapacidades a encontrar puestos de trabajo apropiados. Le resultaría útil ser capaz de comprender estudios laborales, tratados sobre tiempo y movimiento o técnicas de evaluación profesional y de gestión del personal, pero no es imprescindible. Cualquier encargado de colocación, ya sea del sector público, del privado o de una Organización no Gubernamental, puede adquirir los conocimientos y competencias necesarias.

Para realizar un buen análisis del empleo y del trabajo es necesario:

- tener amplios conocimientos del funcionamiento del mercado de trabajo;
- conocer el proceso que permita encontrar el empleo apropiado para la persona apropiada (*job matching*), lo que requiere competencias y técnicas para evaluar tanto las necesidades y los requisitos de las empresas, como las necesidades y las capacidades de quienes buscan un empleo;
- tener conocimientos sobre las cuestiones relacionadas con la discapacidad y ser consciente de las necesidades de los discapacitados, como individuos y como personas que buscan un empleo;
- conocer las adaptaciones y ayudas que existen o son posibles para apoyar a las personas discapacidades en su trabajo;
- ser capaz de interactuar con personas en gran variedad de situaciones;
- ser capaz de reflexionar lógicamente y de observar con espíritu crítico;
- creer que es importante el servicio a los demás.

Los pasos que se describen en el presente manual le permitirán iniciarse en el análisis tanto del empleo como de las tareas. Probablemente usted ya sigue algunos de estos pasos. Para ello no hace falta ser economista, contable, psicólogo, médico, jurista o enfermero de empresa. Cualquier encargado de colocación con inteligencia y motivación puede hacerlo. Sólo hay que ser capaz de:

- realizar entrevistas estructuradas;
- formular preguntas pertinentes;
- escuchar atentamente;
- observar atentamente;
- registrar la información sistemáticamente.



**Dé una oportunidad al análisis del empleo y del trabajo. No es tan complejo como pueda pensar. Le resultará satisfactorio y útil y le ayudará a alcanzar el objetivo de proporcionar cada vez a más personas con discapacidades un trabajo decente, productivo y significativo.**

## CAPÍTULO 2

---

### CONOCER EL MERCADO DE TRABAJO

El análisis del empleo y del trabajo requiere un buen conocimiento de la situación general del mercado de trabajo en su zona.

En una provincia, distrito o ciudad, no existe un único mercado de trabajo, sino muchos distintos. Cada uno tiene sus propias características de oferta y demanda.

Algunos segmentos del mercado de trabajo crecen, mientras que otros se reducen y otros permanecen estables. En algunos, hay un exceso de oferta de trabajadores debidamente calificados. En otros, las empresas se encuentran con vacantes que no pueden cubrir por falta de estos trabajadores.

Como encargado de colocación, debe conocer la situación del mercado laboral de la zona en la que trabaja. Para ayudar a que las personas con discapacidades encuentren puestos de trabajo apropiados y a que las empresas hallen trabajadores adecuados, debe realizarse una pesquisa sencilla. Las respuestas a las siguientes preguntas, le proporcionarán información valiosa sobre las necesidades de las empresas y su demanda de mano de obra, así como de la oferta de trabajadores para cubrir esos puestos:

- ¿Cuáles son los principales sectores de actividad en la zona?  
¿Cuáles son las principales empresas dentro de estos sectores?
- ¿Qué proporción de trabajadores en la zona tiene un empleo asalariado?
- ¿Qué proporción trabaja por cuenta propia y en actividades del sector informal? ¿Cuáles son las principales actividades (p. ej. agricultura, pesca, servicios alimentarios, transformación o transporte)?
- ¿Cuánto tiempo llevan operando las principales empresas en la zona? ¿Se espera que permanezcan a largo plazo?

- ¿Qué empresas parecen estar creciendo? ¿Cuáles se contraen?
- ¿Qué nuevas empresas se espera que aparezcan en un futuro? ¿Qué productos o servicios producirán? ¿Qué tipo de trabajadores necesitarán?
- ¿Qué perfil tienen en general los trabajadores calificados en la zona? ¿Se trata de trabajadores altamente calificados, calificados o no calificados?
- ¿Qué instituciones dedicadas a la formación existen en la zona, tanto públicas como privadas, tanto generales como especializadas? ¿Qué formación ofrecen? ¿A cuántas personas, discapacitadas y no discapacitadas forman al año y en qué materias?
- ¿Los egresados de tales instituciones encuentran puestos de trabajo? ¿Cuáles? ¿En qué sectores y empresas?
- ¿Cuántas personas con discapacidades en esa zona quieren y pueden trabajar? ¿Cuántas tienen un trabajo en ese momento?
- ¿Cuál es el perfil de las personas con discapacidades que buscan trabajo en esa zona?
- ¿Qué empresas han contratado a personas con discapacidades? ¿En qué puestos de trabajo? ¿Qué tipo de discapacidades tienen esos trabajadores? ¿A cuántos se ha dado empleo?

Gran parte de esta información podrá obtenerse de fuentes existentes. Se trata de reunirla y **analizarla** para identificar:

- las empresas que ofrecen mejores perspectivas para el empleo de personas con discapacidades;
- a las personas con discapacidades que podrían desempeñar un empleo asalariado;
- a las personas con discapacidades a las que podría ayudarse a comenzar un empleo por cuenta propia.



**Una información actualizada, pertinente y precisa sobre los mercados de trabajo locales constituirá la base para realizar actuaciones específicas y para asegurarse de que haya más personas con discapacidades que encuentran un empleo significativo. Esta información también puede identificar a aquellas empresas que quizás deseen participar en actividades de análisis del empleo y del trabajo.**



## CAPÍTULO 3

---

### ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DEL EMPLEO Y DEL TRABAJO?

#### **Análisis del empleo**

Se refiere a un proceso pormenorizado y sistemático que consiste en desglosar el trabajo que se realiza en una serie de diferentes tareas y obligaciones.

Es un proceso pormenorizado porque examina todas las tareas que deben realizarse, distinguiendo a veces entre tareas principales y secundarias.

Es sistemático porque debe proceder paso a paso para recopilar, registrar, analizar e interpretar la información recopilada.

Los capítulos 5 a 8 explican en qué consiste el análisis del empleo y cómo realizarlo.

#### **Análisis del trabajo**

El análisis del trabajo guarda relación con el análisis del empleo pero su alcance es mayor. El análisis del empleo implica examinar un determinado puesto para identificar las tareas específicas que conlleva. Para realizar un análisis del trabajo deben examinarse varios o, incluso, muchos empleos al mismo tiempo.

Al igual que el análisis del empleo, el análisis del trabajo es pormenorizado y sistemático. El resultado, sin embargo, es diferente. El análisis del empleo identifica las tareas y obligaciones de un puesto de trabajo, mientras que el análisis del trabajo pone de manifiesto la existencia de nuevos puestos potenciales y la necesidad de reorganizar y reestructurar.

El capítulo 4 explica en qué consiste el análisis del trabajo y cómo realizarlo.

Para entender en qué consiste el **análisis del empleo**, debe distinguirse claramente entre:

- una ocupación;
- un cargo;
- un empleo.

**Para llevar a cabo un análisis del empleo y del trabajo, debe comprender y estar familiarizado con una serie de términos.**

### Ocupación

Una ocupación es un grupo de puestos de trabajo razonablemente similares en cuanto a las tareas que se llevan a cabo y a los conocimientos, competencias y aptitudes necesarias para realizarlas de manera satisfactoria.

Ejemplos de ello serían: docente de primaria, programador informático, ingeniero civil, contable, enfermero, dependiente, piloto de avión, secretario y guardia de seguridad.

### Cargo

El cargo (o puesto) se refiere al nivel de un empleo dentro de la organización o la empresa. A menudo lo indica el propio título del cargo, por ejemplo:

- administrativo de grado 2;
- empleado del cuadro orgánico de nivel 3;
- subdirector de ventas;
- funcionario Técnico Superior de nivel 1;
- funcionario de empleo.

Estos títulos dicen muy poco acerca del empleo o del trabajo en concreto que debe realizarse.



Todo empleo tiene un cargo o título, pero un mismo cargo puede corresponder a muchos puestos de trabajo diferentes. Por ejemplo, una empresa puede emplear a 20 administrativos de grado 2. Todos tendrán el mismo cargo y título, pero el trabajo que efectivamente llevan a cabo puede variar en cada caso.

## Empleo

El empleo se refiere a las tareas y obligaciones específicas que corresponden a un determinado cargo. Por ejemplo, a un administrativo puede incumbirle en concreto la tarea de redactar la correspondencia, preparar informes mensuales y archivar informes y documentos. Otro administrativo, con el mismo cargo, puede realizar tareas diferentes, como preparar la impresión de los informes, elaborar listas de distribución y organizar la distribución de documentos.

**¿Qué podemos decir de los siguientes ejemplos?** ¿Se trata de ocupaciones, cargos o puestos de trabajo?

- es supervisor;
- es físico;
- son peones;
- son profesores.

Ninguno indica las tareas concretas que deben realizar ni las condiciones en las que el trabajo debe llevarse a cabo. Se trata de **ocupaciones**, no de **empleos**.



**Para que la colocación de personas con discapacidades dé resultados positivos, no debe centrarse en el análisis de la ocupación ni del cargo. Lo esencial es el análisis del empleo.**

### Descripción del empleo

La descripción del empleo es una declaración escrita de todos los elementos importantes de un puesto de trabajo. Es el resultado del proceso de análisis del empleo. Normalmente incluye lo siguiente:

- el cargo o título del puesto de trabajo;
- las tareas específicas que deben realizarse;
- la relación entre el empleo en cuestión y otros empleos en la empresa;
- las responsabilidades del empleo;
- las condiciones de trabajo, incluido salarios y horas de trabajo;
- el nivel de rendimiento que exige el empleo.

### Evaluación del empleo

La evaluación del empleo es el proceso para determinar el valor relativo de los puestos de trabajo, normalmente con miras a establecer el nivel salarial. Se trata de un proceso de clasificación de empleos por orden de importancia y valía, independientemente de los individuos que los realicen.

El análisis del empleo es uno de los instrumentos utilizados para la evaluación de puestos de trabajo. Primero se realiza un análisis del empleo y, después, este puede servir para ayudar en la clasificación de puestos de trabajo y evaluar su valía relativa.

### Calificaciones profesionales exigidas

Las calificaciones profesionales exigidas consisten en una declaración escrita de las calificaciones y aptitudes necesarias para poder desempeñar el trabajo satisfactoriamente. A veces se le denomina **perfil del puesto de trabajo, especificaciones para el personal o requisitos en materia de calificaciones**.

A veces, las calificaciones profesionales exigidas se incluyen en la descripción del puesto de trabajo. En otros casos, se trata de un documento aparte. Incluyen principalmente los requisitos en materia de:

- nivel educativo;
- experiencia;
- competencias específicas;
- características personales.

Un último término que a veces se utiliza en relación con el empleo de personas con discapacidades es el de mentores en el lugar de trabajo. Se trata de una manera de ayudar en el empleo a las personas con discapacidades, formándolas para que realicen trabajos concretos en una situación de empleo competitivo.

Como encargado de colocación, su papel es el de realizar análisis del empleo y del trabajo desde una perspectiva particular y específica: la de las personas con discapacidades. Para ello, es necesario:

- conocer los conceptos de análisis del empleo y del trabajo y cómo utilizarlos;
- aplicar este conocimiento para ayudar a las personas con discapacidades a encontrar un empleo.



**Tanto tener conocimientos como aplicarlos es algo imprescindible si quiere que haya más personas con discapacidades trabajando de manera satisfactoria en puestos de trabajo productivos.**



## CÁPITULO 4

---


### ¿CÓMO REALIZAR EL ANÁLISIS DEL TRABAJO?

El análisis del trabajo requiere que se lleve a cabo un examen y una evaluación sistemáticos de los empleos de:

- toda una empresa;
- un determinado departamento;
- una sección o unidad dentro de un departamento.

El propósito **general** del análisis del trabajo consiste en asesorar a los directivos de las empresas sobre el modo de mejorar el rendimiento general de sus empresas. Ello incluye:

- identificar el trabajo que no se está realizando en absoluto;
- identificar el trabajo que se está realizado demasiado lentamente, lo que obstaculiza la actividad.

 **Una vez que se han identificado las carencias, esta información puede utilizarse para redistribuir el trabajo de los empleos existentes y crear un nuevo puesto.**

Para los encargados de colocación con el cometido de ayudar a las personas con discapacidades, el propósito específico del análisis del trabajo consiste en alentar a las empresas a que solucionen sus problemas de rendimiento creando uno o más empleos que podrían ocupar personas con discapacidades.

Una segunda finalidad sería utilizar el análisis del trabajo como una oportunidad para identificar qué posibilidades existen para que las personas con discapacidades adquieran experiencia laboral en empresas.

## Análisis del trabajo: etapas

Para realizar un análisis del trabajo hay que combinar la creatividad con un procedimiento sistemático. El procedimiento sistemático conlleva una serie de pasos clave:

- Empiece haciendo una revisión general de la empresa **observando** lo que ocurre. Con ello, no actúa como un asesor sobre gestión cuyo cometido es mejorar el rendimiento y los beneficios de la empresa. Trabaja como un encargado de colocación que intenta encontrar empleos apropiados para personas con discapacidades. Para ello necesita averiguar cómo funciona la empresa en general, incluido:
  - ¿Qué materiales se usan?
  - ¿Cómo se transportan y almacenan las materias primas?
  - ¿Qué procesos intervienen?
  - ¿Qué productos y servicios se producen?
  - ¿Cuál es el entorno de trabajo en general?
  - ¿Parece que la empresa está en expansión?
  - ¿Cuál parece ser la cultura de la empresa?
  - ¿Emplea a algunas personas con discapacidades?
- **Después, identifique** los departamentos, secciones o unidades específicos en los que existen posibilidades de empleo para personas con discapacidades. Debe conocer bien los diferentes tipos de discapacidad, el perfil de aptitudes de las personas con discapacidades de su zona y los empleos que éstas han desempeñado satisfactoriamente. No es necesario que tenga en mente a personas con discapacidades **concretas**.
- **Observe** el trabajo que globalmente se lleva a cabo en el departamento o sección que haya identificado. Pregúntese, por ejemplo:
  - ¿Se realiza armoniosamente?
  - ¿Hay signos de obstaculizaciones o de trabajo que se acumula?
  - ¿Parece que haya trabajadores apresurados y bajo presión?

- ¿Está limpio y ordenado el lugar de trabajo?
- **Observe** cómo realizan los trabajadores individualmente sus tareas. Si están disponibles las descripciones de los empleos, compare sus observaciones con las tareas y obligaciones escritas en la descripción del empleo.
- **Identifique** las discrepancias entre los niveles de rendimiento aceptables y los reales. Intente establecer las causas para tales discrepancias.
- **Hable con los trabajadores** sobre sus empleos y las dificultades que encuentran para alcanzar los niveles de rendimiento esperados.
- **Discuta** sus observaciones y conclusiones provisionales con la dirección, recalcando la posibilidad de crear empleos adicionales para superar los problemas de rendimiento identificados.
- **Prepare** una propuesta para la creación de algunos empleos adicionales. Debe incluir un borrador de la descripción de los empleos que se crearían.
- **Indique** el perfil a grandes rasgos de las personas con discapacidades que, en su opinión, podrían ocupar desempeñar esos puestos de trabajo.

La empresa quizás acepte crear uno o dos nuevos empleos pero puede argüir que no deberían ofrecerse a personas con discapacidades. Tiene que oponerse enérgicamente a ese argumento y defender con firmeza el que se brinde una oportunidad a las personas con discapacidades. Mencione:

- los casos de éxito en otras empresas que dan empleo a personas con discapacidades;
- la fiabilidad y el compromiso de los trabajadores con discapacidades;
- los incentivos económicos que existen para las empresas que empleen a personas con discapacidades;

- las obligaciones legales;
- la ayuda que usted podrá seguir prestándoles tras la colocación a través de los servicios de empleo.

Si sus esfuerzos desembocan en la decisión de ofrecer los empleos a personas con discapacidades, haga todo lo posible por encontrar a las personas idóneas para el puesto. Así, la empresa creará en su capacidad de prestar servicios de calidad. También le llevará a confiar en el análisis del trabajo como instrumento para ayudar a las personas con discapacidades.

Si no consigue convencer a la empresa de que cree un empleo para una persona discapacitada, intente alentarla a que ofrezca un trabajo a prueba. Así, sigue existiendo la posibilidad de que se cree un puesto permanente ulteriormente. También se brinda la posibilidad a una persona con discapacidad de adquirir una valiosa experiencia laboral.

Los **aspectos creativos** del análisis del trabajo son tan importantes como el proceso de observación sistemática. Implica:

- ver las cosas que otros no ven;
- imaginar cómo una persona con discapacidad podría tener cabida en un determinado departamento, sección o unidad;
- sugerir soluciones innovadoras a los problemas.

En el ejemplo siguiente encontramos una situación en la que el análisis del trabajo permite identificar algunas tareas que no se están realizando en absoluto, por la presión de lograr determinados objetivos diarios.

**En una empresa de confección, quienes cosen a máquina trabajan bajo la presión de tener que producir un determinado número de piezas al día. No tienen tiempo de mantener ordenados sus lugares de trabajo, por lo que las cajas vacías y los restos de material se acumulan en sus puestos de trabajo y en los pasillos.**

**Los operarios dicen que al acabar su turno vendrán los limpiadores y ordenarán el lugar de trabajo.**



El encargado de colocación, al realizar el análisis del trabajo, constata que el hecho de que apenas se ordene el lugar de trabajo durante el turno en realidad ralentiza el ritmo de producción y genera riesgos de accidentes e incendios.

El encargado de colocación recomienda que la empresa contrate a dos trabajadores más para mantener constantemente ordenadas las instalaciones y después convence al empleador de que contrate a personas con discapacidades para cubrir esos puestos. Quizás el encargado de colocación tiene ya a dos personas en mente...

El siguiente ejemplo muestra una situación en la que varios puestos de trabajo se reorganizan para crear un nuevo empleo. De cada puesto de trabajo se suprimen una o dos tareas, que se agrupan para crear un nuevo empleo adecuado para una persona con discapacidad.

**Diez secretarios en una oficina muy ocupada trabajan bajo tal presión en el procesamiento de textos y la correspondencia cotidiana que el envío de faxes, las fotocopias y la compaginación de documentos siempre se aplaza. El trabajo se va acumulando y no se realiza. Estas demoras son un signo de que en la oficina no se trabaja eficazmente y acarrearán críticas tanto de los clientes como de la dirección. Si no se hace nada, los secretarios sufrirán aún más presión y estrés y su rendimiento laboral será aún menor aunque se afanen por mantener el ritmo de trabajo.**

El encargado de colocación realiza un análisis del trabajo y constata que los secretarios son incapaces de llevar a cabo todas las tareas que corresponden a sus empleos, en particular el envío de faxes, las fotocopias y la compaginación.

El encargado de colocación recomienda a la empresa que cree un puesto adicional para las tareas de envío de faxes, las fotocopias y la compaginación y que se ofrezca a una persona con discapacidad. Según el volumen real de trabajo que se haya observado en la evaluación, el encargado de colocación podría sugerir la creación de un puesto a tiempo completo o dos puestos a tiempo parcial.



**Al realizar el análisis del trabajo, debería tener en mente que:**

- **el objetivo es ayudar a las personas con discapacidades a encontrar empleos apropiados;**
- **las personas con discapacidades pueden contribuir sobremanera a incrementar el rendimiento;**
- **la empresa crea los empleos;**
- **la empresa necesita asesoramiento y orientación en este proceso de creación de empleos;**
- **donde existan leyes de cuotas, las empresas agradecerán que se realice un análisis del trabajo para poder cumplir con sus obligaciones legales;**
- **el análisis del trabajo puede llevar a que se ofrezca un empleo a prueba, una experiencia laboral y otras oportunidades de formación en el lugar de trabajo;**
- **los empleos para las personas con discapacidades no deberían ser empleos que se ofrecen por caridad o mala conciencia.**

## CÁPITULO 5

---

### LAS VENTAJAS DEL ANÁLISIS DEL EMPLEO

Como describíamos en el capítulo 2, el análisis del empleo es un proceso sistemático y pormenorizado que consiste en desglosar el trabajo realizado en una serie de tareas concretas. Implica examinar la demanda de los mercados laborales para determinar qué tipo de trabajadores necesitan las empresas para ser eficaces.

Para las empresas, el análisis del empleo sirve varios propósitos, como:

- apoyar los procesos de contratación y de selección en general;
- apoyar el proceso de búsqueda del trabajador apropiado para el empleo apropiado;
- evaluar el rendimiento del personal;
- ayudar en los procesos de promoción del personal;
- identificar las necesidades de formación.

Como encargado de colocación, lo que le interesa del análisis del empleo es utilizarlo a fin de encontrar al trabajador apropiado para el empleo apropiado. Más concretamente, su papel es el de ayudar a los empleadores a identificar los empleos que pueden desempeñar las personas con discapacidades y, así, contribuir a que más personas discapacitadas encuentren puestos adecuados. Para ello, debe entender plenamente la utilidad y las ventajas de tal análisis y cómo puede utilizarse en beneficio de las personas con discapacidades.

El análisis del empleo es un instrumento que puede dotar a las empresas de medios para dar respuesta a:

- cuestiones y problemas individuales que surgen en la empresa;
- las necesidades de la organización, en particular en los procesos de reestructuración;
- obligaciones legales;
- cuestiones relativas a la gestión de asuntos laborales en el lugar de trabajo.

Los cuatro ámbitos conciernen a las personas con discapacidades.

### **Análisis del empleo y el trabajador individual**

El análisis del empleo facilita la gestión sistemática y estructurada de los recursos humanos (plantilla) de las empresas. Así, también resulta más fácil que contraten a trabajadores con discapacidades por su potencial contribución a la empresa, y no por una obligación legal o por caridad o buena conciencia.

El análisis del empleo ayuda a las **personas** con discapacidades ya que:

- mejora sus perspectivas de colocación en empleos significativos y no simbólicos, a través de un proceso de búsqueda del trabajador apropiado para el empleo apropiado que cumpla con los requisitos tanto de la persona con discapacidad que busca trabajo como de la empresa con vacantes;
- facilita el que se modifiquen las descripciones de los empleos de trabajo para no excluir a las personas con discapacidades;
- sienta las bases para que se ofrezcan más oportunidades de empleo a las personas con discapacidades a la vez que se moderan las expectativas irrealistas tanto de los individuos como de las empresas;
- pone de manifiesto el tipo de iniciación y formación en el lugar de trabajo (o sistema de mentores) que pueden necesitar las personas con discapacidades para potenciar su contribución a la empresa.

### **Análisis del empleo y la empresa en su conjunto**

El análisis del empleo constituye una importante contribución a la empresa en su conjunto, en particular en momentos de reestructuración, cambios organizativos o innovaciones tecnológicas.

En momentos de cambio organizativo, en particular cuando éste conlleva un recorte de plantilla, las personas con discapacidades muy a menudo son las primeras en ser despedidas. Por otra parte, los cambios organizativos y las reestructuraciones pueden convertirse también en una oportunidad para crear nuevos empleos para personas con discapacidades. En ambas

circunstancias, el análisis del empleo puede ayudar a las personas con discapacidades, ya que:

- garantiza que los redimensionamientos y las reducciones de personal se llevan a cabo objetivamente y sin discriminación;
- identifica nuevos empleos que constituyen a la vez un reto y una oportunidad para que las personas con discapacidades progresen, como por ejemplo, los que requieran el uso de ordenadores y sus aplicaciones;
- fomenta que los trabajadores con discapacidades amplíen el número de tareas que realizan y desarrollen múltiples aptitudes. Para ello debe permitirse a los trabajadores con discapacidades que realicen nuevas actividades y asuman responsabilidades que vayan más allá de las indicadas en la descripción original del empleo y, así, sientan que tienen una carrera profesional y no un mero puesto de trabajo.

### **El análisis del empleo y la legislación**

Al análisis del empleo puede servir para determinar si las empresas cumplen con la legislación y la reglamentación. Se trata de algo particularmente importante para las personas con discapacidades que a menudo se enfrentan a la discriminación y reciben un trato desigual a la hora de acceder a oportunidades de empleo y en el empleo en sí.

El análisis del empleo puede apoyar a las personas con discapacidades en su aspiración a recibir un trato equitativo tal y como establece la ley ya que:

- ayuda a aplicar los regímenes de cuotas. Por ejemplo, cuando la ley indica que una proporción de empleos en una empresa debe corresponder a personas con discapacidades, el análisis del empleo puede ayudar al empleador a identificar puestos adecuados;

- facilita la aplicación de la legislación antidiscriminatoria. Por ejemplo, el análisis del empleo puede ayudar a garantizar que la remuneración se basa en el trabajo que se realiza y no en la persona que lo desempeña;
- contribuye a establecer si una empresa tiene derecho a recibir incentivos económicos como subvenciones y desgravaciones fiscales. Por ejemplo, si una empresa emplea a personas con discapacidades menos productivas que personas no discapacitadas en ese mismo puesto de trabajo, el análisis del empleo puede ayudar a determinar la diferencia de productividad.

### **Análisis del empleo y relaciones laborales**

El análisis del empleo puede contribuir significativamente en las relaciones laborales en la empresa ya que constituye un instrumento de gran utilidad para prevenir y solucionar los conflictos.

El análisis del empleo puede ayudar a las personas con discapacidades en sus relaciones con la dirección ya que:

- proporciona información para evitar que desacuerdos individuales acaben convirtiéndose en conflictos mayores. Por ejemplo, si una persona discapacitada amenaza con llevar su caso al tribunal de asuntos laborales porque asegura que se le paga menos que a un trabajador discapacitado que realiza el mismo trabajo, puede utilizarse el análisis del empleo para demostrar si, efectivamente, el empleo es el mismo;
- reduce los conflictos. Por ejemplo, en casos en los que los trabajadores con discapacidades temen ser despedidos por la introducción de maquinaria nueva. Puesto que ello acarreará la aparición de nuevas tareas, el análisis del empleo puede ayudar a identificarlas y de qué manera pueden readaptarse profesionalmente los trabajadores con discapacidades para que puedan desempeñar esas tareas.



**El análisis del empleo no constituye una amenaza o un incumplimiento de los derechos de los trabajadores discapacitados. Si se hace adecuadamente y en consulta con los trabajadores individualmente y con sus supervisores, puede ser un instrumento sumamente valioso para apoyar el empleo de personas con discapacidades.**





## CAPÍTULO 6

---

### ELEMENTOS DE UN ANÁLISIS DEL EMPLEO

El análisis del empleo constituye un proceso sistemático compuesto por cinco elementos principales:

- Propósito:** ¿Cuáles son las características generales de un determinado empleo? ¿Por qué es importante?
- Tareas:** ¿Cuáles son las principales tareas del empleo?  
¿Cuán complejas son?  
¿Qué relación guardan con otros empleos de la sección o del departamento?
- Entorno:** ¿En qué entorno de trabajo se llevan a cabo las tareas?
- Condiciones de trabajo:** ¿Cuáles son las condiciones de trabajo del empleo?
- Calificaciones:** ¿Qué nivel educativo, conocimientos, competencias y cualidades se necesitan para desempeñar este empleo?

Estos cinco elementos se aplican al análisis de **cualquier** empleo para **cualquier** persona.

No obstante, deben aplicarse de manera más específica y pormenorizada cuando se trata de empleos para personas con discapacidades. Por ejemplo:

- no basta saber que un empleo requiere que un trabajador se desplace. El **nivel** de movilidad necesaria es un factor esencial para determinar si es adecuado para una persona con una discapacidad física;
- el nivel de capacidad auditiva necesaria en un empleo y la medida en que pueda remplazarse en éste la audición por la vista podría determinar si un puesto de trabajo es apropiado para una persona con deficiencias auditivas importantes.

Para valorar estos factores adecuadamente, debe tener un buen conocimiento de los aspectos de la discapacidad relacionados con el trabajo.

### El propósito del empleo

El análisis del empleo requiere que cada puesto de trabajo individualmente se vea dentro del contexto global de la empresa u organización. No es necesario que lleve a cabo un análisis pormenorizado de las tareas concretas en esta fase. Debe centrarse en el **por qué** existe el empleo y cómo contribuye al rendimiento total de la empresa. Por ejemplo:

- ¿Qué lugar ocupa ese empleo dentro de la carga de trabajo total de la empresa?
- ¿La manera en que se organiza el empleo en ese momento es la única manera en la que puede organizarse? ¿Es algo intrínseco al empleo o podría modificarse para permitir que lo realice una persona discapacitada?
- ¿Es un empleo orientado al servicio?
- ¿Se trata de un empleo relacionado directamente con producción en la que el trabajador produce una parte del producto final?
- ¿Es un trabajo en equipo?

### Tareas

La siguiente fase consiste en identificar las tareas específicas que conlleva el empleo. Se trata de un componente fundamental del análisis del empleo. Debe plantear preguntas como las siguientes:

- ¿Qué tareas realiza concretamente el trabajador en el empleo?
- ¿Cuáles son las tareas que se repiten con mayor frecuencia?
- ¿Cuántas tareas diferentes debe realizar el trabajador?
- ¿Cuál es la secuencia de las tareas?
- ¿Qué instrumentos y equipos se utilizan? ¿Se usan ordenadores?
- ¿Qué tareas requieren una estrecha cooperación con otros trabajadores?

Como encargado de colocación que se ocupa de encontrar empleos para personas con discapacidades, no basta con identificar las tareas que se realizan. Debe hacerlo con cierta precisión. Por ejemplo:

- su análisis permite determinar que un empleo exige que se levanten cajas y se lleven a la sala de entregas. Para ser precisos acerca de lo que conlleva la tarea deberá averiguar;
- la frecuencia con la que se levantan cajas (número de veces por hora, día o semana);
- el peso que debe levantarse (en kilogramos);
- la distancia a la que deben desplazarse las cajas (en metros).

Al identificar las tareas, hay que utilizar términos que describan el acto que debe realizarse. Por ejemplo, son demasiado vagas expresiones como *“maneja cajas”*, *“transmite mensajes”*, *“ordena la correspondencia”*. Por el contrario, debe recurrir a verbos que definan el acto que realmente debe realizarse, como *“levanta”*, *“transporta”*, *“dobla”*, *“estira”*, *“camina”*, *“está de pie”*, *“escribe”*, *“habla”*, *“escucha”*, *“calcula”*, *“cuenta”*, *“clasifica”*, *“trepas”*...

Después, debería explicar detalladamente la tarea, especificando sus dimensiones y contexto. Por ejemplo:

- “Permanece de pie durante períodos de 40 minutos, sin sentarse, en un mostrador en la que muchos clientes requieren un servicio rápido”;
- “Permanece sentado, atiende llamadas telefónicas, hasta 20 por hora y escribe mensajes breves para cada uno de ellos”.

La precisión es crucial. Sin precisión en el proceso de identificación de las tareas resultaría mucho más difícil:

- determinar si el empleo puede desempeñarlo una persona con una discapacidad;
- identificar qué tareas podrían suprimirse de un empleo para que sea más adecuado para una persona con discapacidad;

- lograr un buen proceso de búsqueda del trabajador adecuado para el empleo adecuado. Si no se realiza correctamente, la consecuencia podría ser que el trabajador con discapacidad no conserve su puesto después de la colocación;
- identificar las adaptaciones que deben introducirse en el entorno, los instrumentos y el equipo de trabajo para que éste se adapte mejor a una persona con discapacidad.

Aquí tenemos un ejemplo de cómo la precisión en el análisis del empleo podrían ayudar a una persona con una discapacidad:

**El análisis del empleo identifica que una de las principales tareas de un puesto de trabajo en un hospital es cobrar en efectivo a los clientes y llevar el dinero al cajero central para que éste lo compruebe y extienda un recibo. Se coloca en el puesto a una persona con una discapacidad física que limita su capacidad de caminar. A ésta le resulta demasiado difícil por la distancia que debe recorrer cada vez desde el lugar en el que se efectúan los cobros hasta la caja central. Tener que caminar repetidas veces resultaba agotador y el trabajador acabó por abandonar su empleo.**

Un mejor análisis del empleo habría ahorrado esta situación. La distancia que había de recorrerse y el número de transacciones por hora y por día debería haberse identificado con precisión. Quien analizó el puesto podría entonces haber sugerido una pequeña reorganización del lugar de trabajo, como colocar la caja central más cerca del lugar en el que se efectuaban los cobros.

### El entorno

El ejemplo anterior muestra que, además de identificar tareas específicas, el análisis del empleo requiere que se defina el entorno en el que se lleva a cabo el trabajo. Por ejemplo:

- ¿El empleo se desempeña en un área pequeña? ¿Una sala?  
¿Varias salas? ¿Todo el edificio? ¿Dentro y fuera del edificio?

- ¿Cómo es el entorno físico en lo referente al ruido, el polvo, la iluminación, la temperatura?
- ¿Cuál es el ritmo de trabajo?
- ¿Qué interacción debe haber con otros trabajadores?
- ¿Podrían ayudar otros compañeros de trabajo si fuera necesario?
- ¿Cuán accesible es el lugar de trabajo y el puesto en concreto?
- ¿Qué interacción debe haber con la clientela?
- ¿Cuáles son las características y el alcance de la supervisión?

### **Condiciones de trabajo**

A los trabajadores con discapacidades, como al resto de trabajadores, les interesa conocer las condiciones de empleo en lo referente al salario, horario, horas extraordinarias, permisos y licencias, prestaciones de la seguridad social, seguro de enfermedad y otras prestaciones.

Además de todo ello, los trabajadores con discapacidades deben conocer datos adicionales, como las posibilidades de trabajo flexible, las facilidades de transporte, las prestaciones médicas y las pausas. Estas cuestiones pueden condicionar a una persona con discapacidad a la hora de aceptar o rechazar un empleo, incluso cuando las tareas que conlleve correspondan a sus aptitudes. Por ejemplo, a una persona con una discapacidad física puede llevarle mucho tiempo prepararse para ir al trabajo por la mañana. Un programa de trabajo flexible podría permitirle entrar un poco más tarde por las mañanas y recuperar ese tiempo a lo largo del día.

### **Calificaciones**

Una vez analizados esos cuatro elementos, el siguiente paso sería examinar las calificaciones que precisa el empleo. Esto no debe dejarse únicamente en manos de la empresa. A menudo las empresas sobrevaloran las calificaciones necesarias, de manera que muchas personas con discapacidades quedan excluidas. Por ejemplo:

- Un hotel puede exigir que un jardinero de mantenimiento tenga un título universitario en horticultura. Tal calificación es considerablemente superior a la necesaria para desempeñar eficazmente el empleo;
- Una empresa puede establecer que los postulantes a un empleo de limpiador hayan cursado seis años de enseñanza secundaria.

En ambos ejemplos se exigen calificaciones excesivas para el puesto de trabajo. Debería discutir esos casos con los empleadores para alentarles a que sean más realistas al especificar las calificaciones exigidas y a que se concentren en competencias y aptitudes fundamentales, no en calificaciones de la enseñanza oficial.

Al evaluar las calificaciones, debe tenerse en cuenta el **nivel educativo, los conocimientos, las competencias, las características físicas, las características intelectuales y las características sensoriales**.

### Educación

Se refiere al nivel de escolarización y formación postescolar de una persona. Suele identificarse en función del número de años y de las asignaturas o ámbitos específicos estudiados. Muchas empresas insisten en que es **esencial** haber finalizado la enseñanza secundaria o tener un título universitario casi para cualquier trabajo. Muchas personas con discapacidades, en particular en los países en desarrollo, no tienen acceso a la enseñanza, a menudo por la manera en que se imparte. Aunque su capacidad intelectual sea alta, muchos se quedan al margen.

En cuanto a aquellos que han tenido acceso a la escuela o a otras formas de enseñanza, el nivel educativo alcanzado puede servir como indicador a grandes rasgos de su capacidad intelectual pero, por sí sólo, no permite establecer que poseen los conocimientos, competencias o aptitudes específicos necesarios para desempeñar un determinado empleo.

## Conocimientos

Se refiere a las cosas que una persona debe saber para desempeñar un empleo. No es lo mismo que el nivel educativo. Como señalábamos antes, el nivel educativo constituye a menudo un indicador de la capacidad intelectual en general. Los conocimientos se refieren a la información específica necesaria para realizar un determinado trabajo, como por ejemplo:

- procedimientos financieros;
- determinados programas informáticos;
- primeros auxilios;
- legislación viaria;
- procedimientos disciplinarios.

## Competencias

La competencia es la aptitud para algo que implique la coordinación entre la mente y el cuerpo. Por ejemplo:

- conducir una motocicleta;
- utilizar un teclado;
- coser a máquina;
- cocinar alimentos.

Un elemento clave del análisis del empleo consiste en identificar las competencias **específicas** y **fundamentales** para desempeñar un empleo a un nivel aceptable. Para ello es necesario identificar primero las tareas y luego las competencias necesarias para cada tarea.

Como cualquier otra persona, las personas con discapacidades han demostrado ser capaces de adquirir competencias. Todo tipo de aptitudes puede enseñarse mediante una secuencia de instrucción, demostración, práctica supervisada, repetición y después, en el propio lugar de trabajo, práctica supervisada y por último no supervisada.

### Características físicas

Algunos empleos requieren determinadas características físicas, como el poder caminar, estar de pie, levantar cargas o trepar. A otros (como los policías o los asistentes de vuelo), se les imponen ciertas condiciones en cuanto a la altura y el peso. Usted debe asegurarse, en la medida de lo posible, de que las características físicas exigidas no excluyan a personas con discapacidades que, por lo demás, satisfarían las calificaciones profesionales exigidas. Debería insistirse en que se realicen las adaptaciones razonables para permitir que los trabajadores con discapacidades tengan la oportunidad de presentarse.

### Características intelectuales

Algunos empleos requieren características intelectuales específicas, como la capacidad de calcular, planificar, evaluar, concentrar, comprender, analizar, decidir y juzgar. Para algunas personas con discapacidades, en particular con discapacidades de aprendizaje, puede resultar difícil satisfacer tales requisitos. Como encargado de colocación, su tarea es la de desalentar y minimizar la exclusión. Las personas con discapacidades de aprendizaje **pueden** realizar tareas que requieran una serie de aptitudes intelectuales. Para ello será necesario, en algunos casos, una formación estructurada y repetitiva pero existen muchas pruebas que demuestran que tal formación puede ser sumamente eficaz.

### Características sensoriales

Algunos empleos requieren determinadas aptitudes sensoriales, incluida la capacidad de ver y oír. La policía de tráfico y los conductores de taxi serían ejemplos de este tipo de empleos. Sin embargo, es importante ser abierto de miras y asegurarse de que las personas con discapacidades no quedan injustamente excluidas de algunos puestos por sus deficiencias sensoriales. Por ejemplo, las personas con problemas auditivos, han demostrado ser excelentes camareros y muchos ciegos son intérpretes, programadores y operadores informáticos sumamente competentes.



## CAPÍTULO 7

---

### CÓMO REALIZAR UN ANÁLISIS DEL EMPLEO

El análisis del empleo se compone de cinco etapas básicas.

- Etapla 1** Examinar la empresa en su conjunto
- Etapla 2** Decidir qué empleos deben analizarse
- Etapla 3** Recopilar información
- Etapla 4** Registrar la información
- Etapla 5** Analizar e interpretar la información recopilada.

#### **Etapla 1 Examinar la empresa en su conjunto**

La información sobre la empresa en su conjunto es esencial para averiguar qué posibilidades existen. El objetivo es identificar qué partes de la empresa brindan mejores perspectivas y oportunidades para las personas con discapacidades. Debería empezar el proceso de análisis del empleo averiguando:

- ¿Cuál es el propósito y los objetivos de la empresa?
- ¿Cuáles son sus productos y procesos?
- ¿Cuál es su tamaño?
- ¿En qué situación se encuentra en ese momento?
  - ¿Está creciendo o contrayéndose?
  - ¿Está elaborando nuevos productos?
  - ¿Está introduciendo nueva tecnología?
- ¿Cuál es la cultura empresarial?
  - ¿Predominan consideraciones de índole económica?
  - ¿Son importantes los objetivos sociales?
- ¿Hay personas con discapacidades contratadas en la empresa en ese momento?
  - ¿Cuántas?
  - ¿En qué puestos?
- ¿Se ha empleado anteriormente a personas con discapacidades?
  - ¿En qué puestos?
  - ¿Por qué dejaron la empresa?

### **Etapa 2      Decidir qué empleos deben analizarse**

Una vez que tenga una visión global de la empresa y de sus productos, procesos y oportunidades de empleo, puede determinar si deben analizarse todos los puestos o si debe seleccionar algunos. Evidentemente, examinarlos todos es una tarea de envergadura y lleva tiempo. Debería centrarse en aquellos empleos que brindan mayores oportunidades para las personas con discapacidades.

Cuando haya varios puestos de trabajo a las que corresponda el mismo cargo (por ejemplo, ayudante de ventas, personal administrativo), no será necesario analizarlos todos y cada uno de ellos para determinar si son adecuados para una persona con discapacidad. Normalmente, todos serán bastante similares, por lo que el análisis de una pequeña muestra a menudo bastará para evaluar las posibilidades para las personas con discapacidades.

### **Etapa 3      Recopilar información**

Al recopilar información sobre un empleo, debería averiguar:

- las tareas que concretamente se llevan a cabo en ese empleo;
- qué tareas son esenciales y cuáles accesorias al puesto de trabajo;
- cómo se realizan exactamente las tareas;
- cuánto tiempo se dedica a cada tarea;
- por qué son importantes las tareas;
- los materiales y equipos que se utilizan;
- los procedimientos que deben seguirse;
- las condiciones de trabajo;
- el entorno de trabajo;
- las competencias esenciales necesarias para cada tarea.

Mientras recopila esa información, debería también reflexionar sobre las adaptaciones que podrían ser necesarias para que una persona con una discapacidad pueda desempeñar el empleo. Por ejemplo:

- ¿Habría que modificar de alguna manera el horario de trabajo, por ejemplo la hora de empezar, de acabar, la duración de las pausas?
- ¿Es posible que algunas tareas las realicen otros trabajadores, sin que el empleo pierda su razón de ser?
- ¿Podrían intercambiarse las tareas con las de otro puesto?
- ¿Tendrían que adaptarse los materiales y la maquinaria?
- ¿Tendrían que adaptarse los instrumentos y equipos?
- ¿Tendría que modificarse de alguna manera ese lugar de trabajo en concreto?

Como señalamos en el Capítulo 6, también debe ser consciente de que algunos empleadores sobrevaloran las calificaciones que requiere un empleo. Otros usan descripciones desfasadas o redactadas de tal manera que dejan al margen a algunas personas con discapacidades. Por ejemplo, una descripción que exige que un camarero *“escuche atentamente los pedidos de los clientes y los escriba en un cuadernillo de pedidos”* excluye que se busquen otros medios para averiguar qué desea el cliente y tomar nota del pedido, para que así una persona con problemas auditivos pueda ocupar el puesto. Si se introducen cambios de poca monta en la descripción del empleo y algunas adaptaciones en las herramientas de trabajo (por ejemplo, un menú con fotografías), el puesto podría ocuparlo una persona sorda.

Debería recopilarse información de varias fuentes y maneras. Puede, por ejemplo:

- entrevistar al empleador;
- entrevistar a los supervisores y compañeros de trabajo;
- entrevistar a las personas que hayan desempeñado el puesto anteriormente;
- observar cómo se realiza el trabajo;
- realizar el trabajo usted mismo.

### Entrevistar al empleador

El empleador conocerá a grandes rasgos las tareas del empleo y las aptitudes necesarias para realizarlas. Puede basarse en una descripción escrita del empleo o bien en la propia experiencia del empleador en ese puesto.

Si el empleo no lo ha realizado previamente una persona discapacitada, tendrá que examinarlo detenidamente con el empleador para determinar si es apropiado, con o sin modificaciones.

Como señalábamos anteriormente, en muchos casos los empleadores recurren a descripciones desfasadas de los empleos, que excluyen a las personas con discapacidades. Entrevistar a los empleadores y convencerles de que se planteen “cómo” dar empleo a personas discapacitadas en vez de “cómo no hacerlo” forma parte del proceso de análisis del empleo.

### Entrevistar a los supervisores y a los compañeros de trabajo

Los supervisores y compañeros de trabajo a menudo tienen más conocimientos prácticos de un empleo que el director de recursos humanos (o de personal) y otros altos ejecutivos.

Los supervisores y compañeros de trabajo estarán en mejor condiciones de explicar **todas** las tareas del empleo en **todas** las situaciones.

Sería difícil, por ejemplo, averiguar qué presión de tiempo existe exactamente en un determinado empleo simplemente leyendo la descripción o entrevistando al director de recursos humanos. El trabajo en el departamento de empaquetado de una empresa será diferente cuando haya un pedido urgente, en relación con el ritmo normal de trabajo.

Los supervisores y compañeros de trabajo conocen perfectamente la presión de tiempo, las horas extraordinarias necesarias, el trabajo en equipo, los períodos de descanso y las normas de calidad, entre otras muchas cosas. Todos estos factores son cruciales a la hora de decidir qué personas con discapacidades corresponden mejor a determinados empleos.

### Entrevistar a personas que hayan desempeñado el empleo anteriormente

Las personas que hayan desempeñado anteriormente ese empleo u otros similares pueden explicarle en qué consiste verdaderamente el trabajo. Pueden proporcionarle información valiosa no sólo sobre las tareas específicas que conlleva, sino también sobre sus sensaciones y preocupaciones acerca del empleo. Puede tratarse de las ventajas de formar parte de un equipo, la satisfacción en el trabajo, el contar con compañeros que les apoyen o la recompensa por el elevado rendimiento. Pueden explicarle asimismo los aspectos negativos, como el aislamiento, la monotonía, el estrés, la falta de apoyo y las consecuencias cuando el rendimiento esté por debajo del esperado. Toda esta información le ayudará a decidir si el empleo es apropiado para una persona con una discapacidad. Si encuentra a una persona discapacitada con experiencia en ese puesto (u otro similar), podrá obtener información muy útil.

### Observar cómo se realiza el trabajo

En la medida de lo posible, debería observar a una persona mientras realiza todas las tareas que acarrea el empleo. Esto le indicará en buena medida las características físicas, sensoriales e intelectuales necesarias para desempeñar eficazmente el empleo. A su vez, ello le ayudará a establecer el perfil de las personas con discapacidades que podrían desempeñar el trabajo de manera aceptable.

La observación puede servir asimismo para comprobar la información recopilada de los supervisores, los compañeros y los directivos.

Sin embargo, la observación no le dice cómo se **siente** una persona en el trabajo y cómo **afecta** a la persona que lo realiza. La observación por sí sola no basta y debe apoyarse en otras fuentes de información.

### Realizar el trabajo usted mismo

En la medida de lo posible, debería probar a realizar el trabajo usted mismo. Llevar a cabo efectivamente las tareas durante un tiempo, aunque sea breve (levantar peso, contabilizar, caminar, escuchar, etcétera) le ayu

dará a confirmar sus observaciones. También le permitirá tener una perspectiva diferente a la de las entrevistas a otras personas y entender mejor el empleo. Así, podrá poner en relación los resultados de su análisis con las necesidades de empleo de las personas con discapacidades.

Aparte de realizar entrevistas, observar a otras personas mientras realizan el trabajo y realizarlo usted mismo, puede obtener información por otros medios, como:

- cuestionarios y listas recapitulativas que completen los empleadores y los trabajadores;
- el examen de los diarios laborales, que puede proporcionarnos información sobre el tiempo que se dedica a cada una de las tareas en un empleo;
- el análisis de los incidentes importantes. Podría, por ejemplo, formular a un trabajador preguntas como las siguientes: “*¿Qué ha sido lo más importante que ha ocurrido en su trabajo durante el último mes? ¿Qué ha sido lo más peligroso? ¿Lo más difícil? ¿Lo más satisfactorio? ¿Lo más frustrante?*”

### **Etapa 4 Registrar la información**

Una vez identificadas, observadas y analizadas las tareas, debe registrar la información de manera sistemática. Normalmente se hace en forma de descripción del empleo y de las calificaciones profesionales exigidas. Cuanto más detallada sea la información recopilada y registrada, más posibilidades de identificar a una persona discapacitada apta para el puesto.

Al preparar la descripción del empleo y las calificaciones profesionales exigidas debería:

- evitar que se sobrevaloren los requisitos, porque posiblemente se excluirá a personas con discapacidades;
- distinguir entre los requisitos esenciales y los deseables o preferibles;

- dar oportunidades para que las personas con discapacidades desarrollen su potencial. No debe excluírse las por no cumplir exactamente con los requisitos;
- centrarse, en primer lugar, en el puesto de trabajo. Después, valorar qué adaptaciones podrían realizarse para que éste resultara más apropiado para una persona con discapacidad;
- utilizar una redacción simple y concisa. Intente evitar el uso de términos técnicos.

## **Etapa 5          Analizar e interpretar la información recopilada**

Cuando haya finalizado la descripción del empleo y de las calificaciones profesionales exigidas de manera que no excluya a las personas con discapacidades, puede utilizar esta información para decidir a cuáles de ellas debería tenerse en cuenta para el puesto. Quizás no encuentre siempre **a la persona idónea**, pero si ha redactado la descripción del empleo y de las calificaciones profesionales exigidas de manera que no se excluya a las personas con discapacidades, tiene posibilidades de encontrar a una persona aceptable para el puesto.

En la medida de lo posible, proponga a dos o tres personas para cada vacante. Así quizás anime al empleador a ofrecer un segundo puesto o un empleo a prueba a un candidato adecuado. Quienes no lo obtengan, adquirirán no obstante una valiosa experiencia en entrevistas de trabajo.

Recuerde que si una empresa no ha empleado a personas con discapacidades previamente, debe hacer todo lo posible por lograr que la primera colocación sea un éxito.





## CAPÍTULO 8

---

### PREPARAR UNA LISTA RECAPITULATIVA PARA EL ANÁLISIS DEL EMPLEO

Con una lista recapitulativa, le resultará más fácil realizar un análisis del empleo. Dicha lista debería abarcar todos los elementos del puesto y las características que debería poseer el postulante para poder realizar las tareas necesarias.

Su lista recapitulativa puede dividirse en siete partes principales:

- Información sobre la empresa;**
- Título y condiciones del empleo;**
- Tareas y características especiales del empleo;**
- Características del entorno de trabajo;**
- Requisitos del empleo;**
- Información sobre el empleador;**
- Comentarios de índole general.**

Puede utilizar los siguientes ejemplos para preparar su propia lista recapitulativa. Tras un período de prueba, podrá modificarla y mejorarla para adaptarla a su situación específica.

## Información sobre la empresa

- **Empresa**
  - Nombre
  - Dirección
  - Número de teléfono
  - Fax
  - Correo electrónico
  - Persona de contacto  
(Nombre, Cargo)
- **Efectivos de la plantilla**
  - Total
  - Hombres/Mujeres
  - Número de trabajadores  
con discapacidades
- **Principales productos/servicios**

## Título y condiciones del empleo

- **Título del empleo**
- **Salario**
  - por hora
  - por semana
  - por mes
- **Horas de trabajo**
  - al día
  - a la semana
  - al mes
- **A tiempo completo o parcial**
- **Trabajo diurno o nocturno**
- **Trabajo entre semana o  
los fines de semana**
- **Prestaciones**
  - Ninguna
  - Baja por enfermedad
  - Prestaciones médicas

- Vacaciones pagadas
- Atención odontológica
- Comidas
- Ayuda al transporte
- Descuentos
- Otros
- **Número de empleados con  
el mismo cargo**
- **Número de empleados en  
el mismo horario de trabajo**
- **Oportunidades de ascenso  
en la carrera profesional**
  - Ninguna
  - Escasas
  - Posibles
  - Probables
  - No hay procedimientos  
vigentes

## Tareas y características del empleo

- **Elevación y transporte de cargas**
  - Muy ligeras
  - Ligeras
  - Medias
  - Pesadas
  - Comentarios
- **Concentración del trabajo**
  - Pausas cada menos de dos  
horas
  - Cada dos a tres horas
  - Cada tres a cuatro horas
  - Tras cuatro horas o más
  - Comentarios

- **Ritmo de trabajo**
  - Lento
  - Constante
  - Rápido a veces
  - Rápido continuamente
  - Comentarios
- **Número y secuencia de las tareas**
  - Una única tarea
  - Secuencias de dos a tres tareas
  - Secuencias de cuatro a seis tareas
  - Secuencias de siete o más tareas
  - Comentarios
- **Cambios en la actividad diaria**
  - No cambian las tareas
  - Dos a tres cambios en las tareas
  - Cuatro a seis cambios en las tareas
  - Siete o más cambios en las tareas
  - Comentarios
- **Posibilidad de obtener refuerzos para las tareas**
  - Frecuentes (cada hora)
  - Intermitente (cada día)
  - Poco frecuentes (cada semana)
  - Mínimos (al recibirse el salario)
  - Comentarios
- **Posibilidad de ayuda por parte de los compañeros de trabajo**
  - Ninguna
  - Intermitente
  - Frecuente
  - Constante
  - Comentarios
- **Ayuda en las tareas: Orientación**
  - No hay orientación
  - Intermitente
  - Frecuente
  - Constante
  - Comentarios
- **Ayuda en las tareas: Supervisión**
  - Muy limitada
  - Intermitente
  - Frecuente
  - Constante
  - Comentarios
- **Visibilidad de los clientes/ del público**
  - No se ve a los clientes
  - Ocasionalmente visibles
  - Frecuentemente visibles
  - Constantemente visibles
  - Comentarios
- **Tipo de instrumentos y equipos**
  - Sencillos
  - Complejos
  - Mecánicos
  - Eléctricos
  - Electrónicos
- **Uso de instrumentos y equipos**
  - Poco frecuente
  - Muy frecuente
  - Supervisado
  - Sin supervisión

## Características del entorno de trabajo

### - Acceso al trabajo

- Plenamente accesible
- Razonablemente accesible
- Acceso limitado  
(modificaciones necesarias)

- Comentarios

### - Espacio de trabajo

- Limitado a una pequeña superficie
- Una sala
- Varias salas
- Todo el edificio
- Comentarios

### - Temperatura

- Normal
- A veces caliente (o fría)
- Frecuentemente caliente  
(o fría)
- Casi siempre caliente (o fría)
- Comentarios

### - Ruido

- Normal
- A veces excesivo
- Frecuentemente excesivo
- Casi siempre excesivo
- Comentarios

### - Iluminación

- Normal
- A veces escasa
- Frecuentemente escasa
- Casi siempre escasa
- Comentarios

### - Polvo

- Normal
- A veces excesivo
- Frecuentemente excesivo
- Casi siempre excesivo
- Comentarios

### - Riesgos mecánicos

- Ninguno
- Pocos
- Algunos
- Muchos
- Comentarios

### - Riesgos químicos

- Ninguno
- Pocos
- Algunos
- Muchos
- Comentarios

### - Mantenimiento

- Deficiente
- Razonable
- Bueno
- Excelente
- Comentarios

### - Indumentaria y equipo de protección

- Innecesarios
- Necesarios, pero no se proporcionan
- Se proporcionan pero no se utilizan
- Se proporcionan y se usan
- Comentarios

## Requisitos para el empleo

### - Apariencia

#### (indumentaria y aseo)

- No es importante
- Razonablemente importante
- Sumamente importante
- Absolutamente esencial
- Comentarios

### - Comunicación verbal

- Innecesaria
- Es aceptable una elocución poco clara
- Son necesarias palabras clave
- Es esencial la elocución clara de las frases
- Comentarios

### - Escritura funcional

- Innecesaria
- Escribir palabras clave, cifras y/o símbolos
- Escribir frases
- Escribir con soltura
- Comentarios

### - Lectura funcional

- Innecesaria
- Leer palabras clave, cifras y/o símbolos
- Leer frases
- Leer con soltura
- Comentarios

### - Capacidad visual necesaria

- Ninguna
- Atención visual limitada
- Atención visual frecuente
- Atención visual constante
- Comentarios

### - Capacidad auditiva necesaria

- Ninguna
- Capacidad limitada
- Capacidad razonable
- Capacidad elevada
- Comentarios

### - Capacidad de iniciativa necesaria

- Rara vez ha de tomar iniciativas
- A veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Comentarios

### - Interacción social (con otros trabajadores/clientes)

- Ninguna
- Contacto limitado (p. ej. limpiador)
- Moderada
- Frecuente
- Constante (p. ej. dependiente de comercio)
- Comentarios

### - Cálculos

- Ninguno necesario
- Simples recuentos
- Sumas y restas sencillas
- Cálculos complejos
- Comentarios

### - Discriminación de objetos

#### (p. ej. tamaño, forma, textura)

- No es importante
- Necesario un nivel bajo
- Necesario un nivel razonable
- Sumamente importante
- Comentarios

- **Capacidad de decir la hora**
  - Innecesaria
  - Necesidad de identificar las pausas en el trabajo
  - Precisión a la hora
  - Precisión al minuto
  - Comentarios
- **Capacidad de cruzar la calle**
  - Innecesario
  - Calles estrechas, sin semáforos
  - Calles grandes, con semáforos
  - Calles grandes, sin semáforos
  - Comentarios

### Información sobre el empleador

- **Ayudas económica necesarias**
  - Innecesarias
  - Deseables
  - Absolutament imprescindibles
  - Comentarios
- **Adaptaciones del puesto de trabajo**
  - Predisposición negativa
  - Indiferente
  - Partidario con reservas
  - Muy partidario
  - Comentarios
- **Requisitos especiales (cosas que un determinado empleador considera esenciales)**
  - Puntualidad
  - Apariencia
  - Buenas maneras
  - Lealtad
  - Capacidad auditiva y visual

- Otros
- Comentarios
- **Descripción del empleo y calificaciones profesionales exigidas**
  - Disponibles
  - No disponibles
  - En curso de elaboración
  - Comentarios
- **Rotación de los trabajadores**
  - Baja
  - Media del sector
  - Alta
  - Muy alta
  - Comentarios

### Comentarios de índole general

- Predisposición general para emplear a personas con discapacidades.
- Cuestiones o problemas particulares a la hora de colocar en la empresa a personas con discapacidades.
- Ventajas particulares de emplear en la empresa a personas con discapacidades.