

TEMA 2. EL ANÁLISIS PUESTOS TRABAJO

INTRODUCCIÓN

El propósito del APT será proporcionar una información a la gerencia que estudie como la organización lleva a cabo su función (es decir informa como la empresa consigue sus metas y objetivos).

APT. Es el proceso que consiste en describir y registrar el objetivo de un PT, sus principales cometidos y actividades (que, como y porque se hace), las condiciones bajo las que se realizan y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias, tiene 2 dimensiones:

- Descripción: Cometido, fines y características.
- Especificación: Conocimientos, habilidades y aptitudes.

CONTRIBUCIÓN DEL APT A LA DIRECCIÓN RRHH

- **A la organización**
- **Influencia sobre la estructura organizativa.** El APT ayuda a determinar como se va a dividir el trabajo y las tareas de la empresa en departamentos, unidades o divisiones.
- **La estructura del PT.** El análisis ayuda a determinar como se agruparán los trabajos en puestos o familias de puestos.
- **Grado de autoridad.** Ayuda a comprender como se divide la responsabilidad en el proceso de toma de decisiones.
- **Alcance del control.** Ayuda a comprender las relaciones de dependencia jerárquica que se establecen dentro empresa.
- **Criterio de rendimiento.** Ayuda a determinar si el rendimiento trabajadores es el adecuado.
- **Redundancia de PT.** Estudia los procesos de este tipo que se producen en el downsizing, alianzas, fusiones, adquisiciones.
- **Consejo.** El apt ayuda a elaborar una guía para los empleados que se encargan de elaborar referencias e historiales para los empleados que se marchen.
- **A la GRRHH**
- **Reclutamiento y selección.** El APT y la planificación son imprescindibles para reclutar a los candidatos ya que nos dan respuesta con precisión que número de personal y con que características necesitamos.
- **Formación.** Conociendo las habilidades, aptitudes y conocimientos necesarios sabemos las carencias y los programas formación necesarios.
- **G. Carreras.** El APT ayuda a que el empleado conozca cuales son sus aspiraciones y que necesitan perfeccionar para desarrollar su carrera de ascensos.
- **Valoración del PT.** Se sabrá si el rendimiento de un empleado es el apropiado.
- **Retribución.** Ayuda a determinar el valor de un puesto, permite que no se produzcan situaciones de injusticia y compara valores de puestos de trabajo.

• APT

Existen distintas alternativas para obtener información para el APT:

Actividades que se llevan a cabo. Lo que realmente hacen

Percepciones. Lo que creen que hacen

Normas. Lo que deberían hacer

Motivación. Que es lo que quiere hacer.

Capacidad. Que es lo que puede hacer.

Potencial. Lo que pueden hacer y no esta haciendo.

Futuro. Que es lo que se espera que hagan en el futuro.

- **Métodos y procedimientos recogida información**

- Observación y registro mediante dispositivos mecánicos
- Entrevista con los titulares de los puestos.
- Reuniones con analistas y expertos.
- Uso diarios.
- Cuestionarios estructurados y no estructurados. Lo contestará el titular del trabajo, el supervisor o analista.

Se escogerá un procedimiento u otro según parámetros : validez, fiabilidad y coste del método, la elección analistas y la elección de los puestos a analizar.

- **¿Qué debe incluir un documento de APT?**

Son 9: Denominación del puesto y descripción cometidos, departamento, fecha, nombre titular y del analista puesto, objetivos, supervisión que recibe y ejerce, cometidos y responsabilidades principales, los conocimientos, habilidades y aptitudes y el contexto del PT.

FASES DEL PROCESO DE APT

- **Análisis del proyecto.** Hay que resolver 2 problemas: determinar los propósitos del proyecto e identificar los PT que se van a analizar (distribución, diversidad y jerarquía).
- **Métodos de análisis.** Hay que resolver 3 problemas: tipo información, identificar fuentes datos y seleccionar procedimientos recogida datos y análisis.
- **Recogida datos y análisis.**
- **Valoración del proyecto de análisis.** Hay 5 criterios para valorar el método análisis: versatilidad, estandarización, tamaño muestreo, coste y método permite alcanzar propósitos diversos.

2ª FASE: MÉTODO DE ANÁLISIS

- **Información a recoger.** Comportamientos, habilidades, características del ambiente o intrínsecas al PT (automía, feedback, ...).
- **Fuentes información.** Titular del puesto, supervisor, personas relacionadas con el puesto, análisis anteriores, observación, consulta a expertos.
- **Método para la recopilación de datos.** Observación, entrevistas, diarios, reuniones con expertos.
- **Procedimientos de análisis.** Está formado por métodos de descripción narrativos (observación y entrevistas), aquí la información a la que se accede viene a través de distintas fuentes, se recopilan mediante diversos procedimientos y aparece en una descripción escrita donde se detallan todas las tareas que componen el PT, estos métodos se dividen en: Procedimientos mecánicos (un análisis de movimientos) y métodos estructurados (cuestionarios y rutinas para analizar el PT y existen 2 tipos, orientados al puesto y orientados a la persona.)

MÉTODOS ESTRUCTURADOS DEL PT

- **Centrados en el individuo.**

- **Análisis funcional PT.** Desarrollado por el servicio de formación y empleo del Ministerio de trabajo de los EEUU. Describe los puestos en función de las personas, los datos y otros elementos. Aquí se crean categorías de funciones, analizan las cualificaciones para cada categoría y describe las funciones ordinales (funciones básicas).
- **Cuestionario descripción P Gerencia (MPDQ).** Cuestionario formado por 197 elementos, está agrupado en 13 factores y es adecuado para evaluar puestos de gerencia, detectar necesidades formación, asignar retribuciones, ...
- **El plan Hay.** Analiza los puestos gerencia. Está vinculado al sistema de evaluación, se utiliza la entrevista analista del titular. Se llevan a cabo 4 tipos de preguntas: objetivos, dimensiones, naturaleza de las relaciones, de los conocimientos y experiencia requeridos, de los problemas clave a resolver, composición personal de apoyo y alcance del control y el cuarto y último es la responsabilidad (rtdos. esperados futuro).
- **Sistema matricial de información del PT.** Información sobre: lo que hace empleado, que equipo utiliza, qué debe saber, que responsabilidades y en qué condiciones trabaja. Su ventaja es la estandarización mientras que su inconveniente es que no es válida para trabajos en oficina.
- **Inventario de análisis ocupacional.** 600 elementos agrupados en: información recibida, actividades mentales, comportamiento, objetivos del trabajo y contexto del trabajo. Los supervisores o titulares puntúan según 3 escalas: significación, ocurrencia y aplicabilidad. Es muy eficaz para evaluar necesidades de formación.
- **Análisis de métodos.** Se basa en el análisis del elemento más pequeño identificable del PT. Es útil en una serie de utilidades: cambios en el diseño del producto o servicio, en el equipo, materiales y procedimientos, permite describir el PT de forma eficaz y eficiente y mide el trabajo y muestreo de trabajo.
- **Centrados en el individuo**
- **Cuestionario análisis puestos.** Consta de 187 elementos organizados en 6 partes: fuentes información, procesos mentales, resultados trabajo, relaciones con otras personas, contexto del puesto de trabajo y otras características. Las respuestas obtenidas se escalan y se definen las características que determinan el puesto de trabajo que son 5: responsabilidades de comunicación de toma decisiones y sociales, actuación respecto a actividades cualificadas, actividad física y condiciones ambientales, manejo de vehículos y de equipos, quinto y último procesamiento de información. Este tipo de cuestionario se aplica a una gran variedad de puestos, y sirve para seleccionar y evaluar el puesto.
- **Cuestionario de descripción de PT.**
- **Inventario de elementos del PT.**
- **Análisis de capacidades físicas.** Analiza las exigencias físicas del PT, es útil para adecuar los trabajadores a los puestos y son 8 capacidades físicas: fuerza dinámica, estática, del tronco y explosiva, flexibilidad en extensión y dinámica, equilibrio general del cuerpo, aguante.
- **Técnica del suceso crítico.** Consiste en analizar los incidentes del puesto que sean fuera de lo normal. Para describir el suceso crítico analizaremos su importancia, frecuencia y la posibilidad de superarlo. Se agrupan por PT. El principal inconveniente es la dificultad y falta de tiempo para hallar los rendimientos medios y para detectar los incidentes y para esto se amplía el suceso crítico.

VALORACIÓN DEL APT

Tanto centrados en el individuo como en el PT:

- Contribución del método.
- Cuestiones prácticas. Versatilidad y normalización, aceptación por el usuario, comprensión, rapidez de uso, tiempo aplicación, validez y fiabilidad, coste.