

La dirección y gestión de las personas profesionales en la entidad (RRHH)

Fortalecimiento de organizaciones - 2024



Itinerario.



Nº	Sesión	Fecha
1	¿Como construir un organigrama que refleje lo que necesita mi organización?	06.03
2	¿Deberíamos analizar los puestos de nuestro modelo organizativo?	20.03
3	La construcción de los puestos de trabajo	03.04
4	El papel de los equipos en el modelo organizativo. Su formalización	17.04
5	Equipos de alto rendimiento. Los Roles y disfunciones de un equipo	24.04
6	¿Prestamos atención a la motivación y satisfacción de los profesionales?	08.05

Reflexión compartida. “Estructuras Organizativas”

- 1) ¿Como ha sido el proceso de reflexión sobre el organigrama?
- 2) ¿Que hemos descubierto de nuestro organigrama actual?
- 3) ¿Que mejoras tenemos que acometer?



¿Deberíamos analizar los puestos de nuestro modelo organizativo?



Una pequeña Fábula”

Esta es la historia de cuatro personas llamadas “**Todoelmundo**”, “**Alguien**”, “**Cualquiera**” y “**Nadie**”. Había que hacer un trabajo y “**Todoelmundo**” estaba seguro de que “**Alguien**” lo haría. “**Cualquiera**” podría haberlo hecho, pero “**Nadie**” lo hizo. “**Alguien**” se enfadó, porque ese era un trabajo de “**Todoelmundo**”.

Pero “**Todoelmundo**” pensó que “**Cualquiera**” lo haría y “**Nadie**” se dio cuenta de que “**Todoelmundo**” no lo había hecho. Al final, “**Todoelmundo**” culpó a “**Alguien**” porque “**Nadie**” hizo lo que “**Cualquiera**” podría haber hecho.

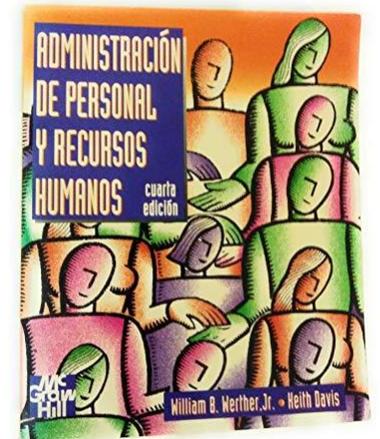
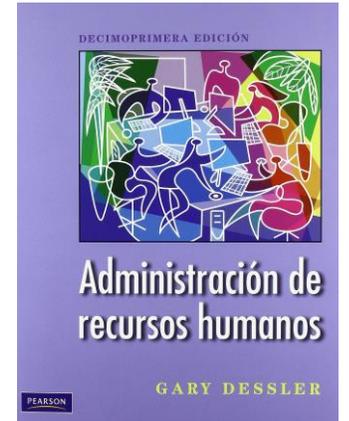
¿En que consiste el análisis y descripción de puestos?

Gary Dessler:

“El procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”.

William Werther y Keith Davis en el libro de Administración de Personal y Recursos Humanos, análisis de puesto es:

“Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”



¿En que consiste el análisis y descripción de puestos?

❑ **ANÁLISIS DE PUESTOS-** procedimiento de obtención de la información acerca de los puestos: su contenido, aspectos y condiciones que lo rodean.

❑ **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS-** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, reflejando el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.



Conceptos básicos



- **ELEMENTO**- Unidad mínima indivisible del trabajo.
- **TAREA**- Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **FUNCIÓN**- Conjunto de tareas que suponen unha porción significativa del trabajo total que implica el puesto.
- **PUESTO**- Una o mas funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y que adopta una posición en la organización.

•¿Puntos clave del análisis de puestos?



Un análisis de puestos de trabajo pretende determinar diferentes datos relacionados con un puesto concreto de una organización. Incluye información como la misión, tareas, funciones y responsabilidades entre otras.



Es muy **necesario** para realizar descripciones de puestos de trabajo completas y detalladas.



Es posible obtener la información necesaria mediante entrevistas y cuestionarios, entre otros métodos.



¿Qué partes incluye el análisis de puestos de trabajo?

 **Información general** que permita **contextualizar el puesto de trabajo** (Esto incluye, entre otros, el nombre del puesto, el departamento/área/servicio/ ubicación del cual formará parte el trabajador,etc..)

 **El contenido del puesto;** misión , funciones y responsabilidades

 **Las relaciones,** tanto jerárquicas (si existieran), como funcionales.

 **Los requisitos del Puesto** (perfil del puesto)

 **Formación y Experiencia**

 **Soft Skill** habilidades relacionadas con la manera de ser y de actuar de las personas

 **Hard Skill** habilidades que los profesionales deberían tener y que engloba aquellas adquiridas a través de conocimientos técnicos



METODOS DE ANALISIS

- Observación Directa
- Método de cuestionario
- Método de la entrevista
- Métodos mixtos
- Método del diario de actividades



Observación Directa

- **Concepto**: Consiste en la observación in situ del trabajador mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto.
- **Características**: Utilización para tareas repetitivas .
- **Ventajas**:
 - Procedimiento objetivo y empírico.
 - Registro sistemático y homogéneo de datos.
- **Inconvenientes**:
 - El hecho de observar interfiere en el comportamiento.
 - Se requiere tiempo y esfuerzo (costoso)



Cuestionario

- **Concepto:** Registro mediante el cual se pretende recoger información de todos los aspectos relacionados con el puesto.
- **Características:**
 - Sencillo y fácil de comprender.
 - Lo cumplimenta el titular del puesto y lo supervisa su superior inmediato.
 - Solo un cuestionario por puesto (no personas)
 - El cuestionario puede ser abierto o cerrado.
- **Ventajas:**
 - Proporciona mucha información si el cuestionario es exhaustivo.
 - Participación activa de los titulares.
- **Inconvenientes:**
 - Supone un trabajo de análisis
 - Tendencia a exagerar por parte del titular del puesto.



Entrevista

Concepto: Consiste en recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por un especialista y el titular del puesto. Conviene que la entrevista esté estructurada.

- **Ventajas:**

- Versatilidad en la obtención de datos, ya que estos se obtienen cara a cara con el titular.
- Método personalizado, y mayor riqueza informativa.
- Interacción directa permite eliminar posibles reticencias.

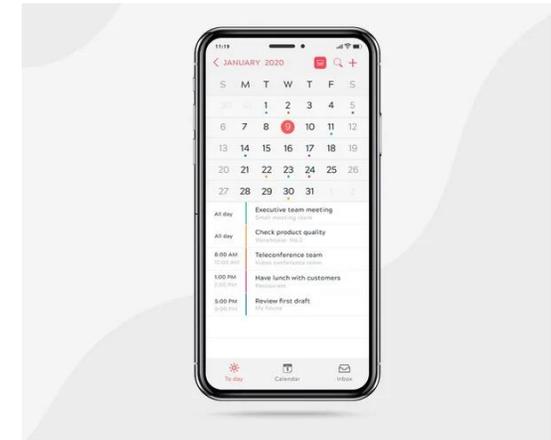


- **Inconvenientes:**

- Requiere emplear grandes dosis de tiempo y esfuerzo por lo que resulta costoso.

Método del diario de actividades

- **Concepto**: Consiste en un autoinforme del titular del puesto. Debe registrar diariamente y sistemáticamente las actividades que desarrolla, especificando el tiempo que le dedica.
- Es un método sujeto a distorsión, dado que se trata de un autoregistro.



Métodos Mixtos

- **Concepto**: Utilización de varios métodos al mismo tiempo. Normalmente se utiliza la observación directa y las entrevistas, o cuestionario y entrevista.



¿Como elegir el mejor método?



- **Tipos de puestos:**

Los puestos profesionales y de supervisión se prestan al análisis mediante entrevistas y cuestionarios.

El trabajo de rutina puede ser estudiado mediante la observación y las bitácoras.

- **Acceso del “analista” al lugar de trabajo:**

Las encuestas puede ser una buena alternativa cuando existe distancia geográfica.

La entrevista y la observación pueden ser más convenientes para los puestos ubicados en la misma infraestructura.

¿Como elegir el mejor método?



- Preparación previa por el analista:

Si el analista tiene poco tiempo para prepararse **el método de bitácora** es una opción, ya que los cuestionarios exigen una inversión previa de mucho tiempo para su diseño y explotación.

- Aceptación por los profesionales:

La observación pueden resultar contraproducente si no les precede una comunicación eficaz a los empleados y se genera un contexto favorecedor.

La Practica

Te invitamos a que tengáis una experiencia piloto de análisis de puestos. Para ello identifica un puesto que al menos lo desempeñe más de un profesional (si es posible), y realiza una entrevista sirviéndote de la [guía de entrevista](#) que tienes en este propio documento.

La entrevista no debería llevarte **más de 45 minutos**.



La Practica. Guía preguntas

1. Nombre

2. Área/Dpto/Servicio

3. Identificación del puesto. Denominación

4. Misión del puesto

5. Dependencia jerárquica. ¿A quién reportas?

6. Personal a cargo (puestos y número de personas)

7. Mecanismos de coordinación. ¿ Con quién te relacionas para desempeñar las funciones de tu puesto?

8. Funciones principales del puesto

9. Funciones que realizas que no son del puesto

10. Funciones que no realizas, pero que entiendes que deberías realizar

11. Principales dificultades en el desempeño laboral. Indícame las 3 principales

12. ¿Qué cosas cambiarías en tu puesto? ¿Cuáles te parecen claves?



