

APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

*V CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*

Vitoria, 11 de junio de 2009

El Análisis de Puestos, una necesidad derivada del estatuto básico del empleado público

- Los mandatos normativos requieren de herramientas de gestión apropiadas para su traducción en reglas y prácticas eficientes.
- El EBEP contiene dos elementos con una fuerte carga innovadora que identifican sus señas de identidad: La carrera horizontal y la evaluación del desempeño.
- Para su puesta en práctica el análisis de puestos de trabajo se convierte en una herramienta de ayuda. PORQUE PERMITE SABER DE FORMA SISTEMÁTICA Y RIGUROSA:
 - Qué funciones estamos satisfaciendo.
 - A través de que tareas y procesos.
 - Cuáles son las competencias, habilidades y destrezas que se le piden al empleado.
 - Cuáles son los criterios y condiciones que determinan un buen desempeño.

La conveniencia del periodo adaptativo y la familiarización con las herramientas de gestión

- El legislador ha demorado en el tiempo la entrada en vigor de estos elementos más innovadores, lo que hay que entender como una OPORTUNIDAD:
 - Permite explorar, analizar, diseñar y probar técnicas no demasiado extendidas en las administraciones públicas.
 - Permite en este tiempo ir familiarizándose con ellas y conocer su funcionamiento.
 - Permite ir aprendiendo y corrigiendo errores sobre la marcha antes de su implantación.

Los requerimientos estructurales

- El nuevo EBEP y sus posteriores desarrollos van a requerir un reforzamiento estructural y de capacidades técnicas en la función de gestión de personas:
 - Fortalecimiento del capital humano dedicado a esta función.
 - Acopio de herramientas y tecnologías de gestión, primordialmente el análisis de puestos de trabajo.
 - Incorporación de un perfil especialista: el analista.
- Desmontando alguno mitos culturales:
 - El análisis de puestos no genera rigidez, sino que, muy al contrario es la garantía de su flexibilidad y adaptabilidad.
 - Puede ser una herramienta compleja pero está diseñada para ser manejada por especialistas.

Significado de la experiencia iniciada en la dirección general de costes de personal y pensiones públicas

- No tiene otra pretensión que contribuir al caudal de experiencias en prácticas de gestión que mejoren la eficiencia y el impacto en la mejora de los servicios.
- Somos una Dirección General que reúne condiciones muy apropiadas para iniciar una experiencia de estas características:
 - Somos una unidad de gestión (gestiona la nómina de cerca de 600.000 pensionistas)
 - Tenemos un tamaño medio (más de 400 empleados)
 - Disponemos de una planificación estratégica y de una gestión por objetivos
 - Contamos con una cultura de calidad y mejora del servicio

Objetivos del Análisis de Puestos

- Dotarse de una herramienta utilizable modularmente:
 - Organización (RPT, diseño organizativo, de puestos, etc.)
 - Recursos humanos (selección, formación, carrera, perfiles, etc.)
 - Personal (sistemas retributivos, gestión de personal, etc.)
- Contar con una metodología para desarrollar el trabajo diario
- Formación en aspectos organizativos
- Incorporar una visión global de metodologías y herramientas en gestión de recursos humanos
- Propiciar un cambio en la forma de actuar

Testar la metodología

- Probar si el Análisis de Puestos es una **herramienta útil** para:
 - Ligar el análisis a Retribuciones
 - Que permita dimensionar plantillas en su doble faceta:
 - ✓ Cuantitativa (nº. de puestos)
 - ✓ Cualitativa (Grupos profesionales, perfiles, familias, etc.)
 - Que sirva como metodología de futuro en las competencias del Centro directivo
- Impulso, liderazgo y puesta en marcha a través de un Grupo de trabajo

Primer contacto con la metodología. Conclusiones

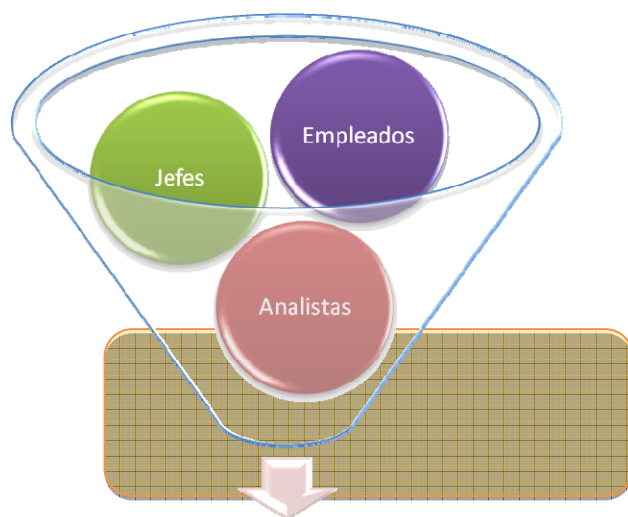
- Desconocimiento, por parte del experto elegido, de las funciones asignadas a su puesto de trabajo.
- Elección libre de las tareas:
 - Excesivo tiempo en la redacción de las mismas
 - Mal encaje lingüístico respecto a las taxonomías a utilizar
 - Dificultad a la hora de valorar el puesto de trabajo
- No discriminación entre funciones y tareas
- Sobrevaloración de las tareas del puesto
- Excesiva información adicional difícilmente asumible
- Necesidad de tratar la información de manera estructurada

Segundo contacto. Conclusiones

- Clarificar las funciones de los puestos de trabajo, con carácter previo al análisis funcional
- Las tareas deben ser elaboradas por los analistas y elegidas por los analizados entre una amplia relación de ellas
- Cuestionario cumplimentado por el empleado y posterior entrevista para completarlos.
- Validación por parte del superior jerárquico
- La relación función – tarea ofrece una amplia información organizativa
- Diagramar todas, o gran parte, de las tareas retrasa mucho el estudio y aporta poco valor adicional.

Herramienta Informática

Agentes



Análisis de Puestos

Aplicaciones



Fases del proyecto (desde la elaboración de la lista de tareas)

Los empleados cumplimentan el cuestionario de análisis de puestos (Access)

- Seleccionan tareas
- Valoran los 6 criterios
- Informan sobre coordinación, supervisión y control en su trabajo.
- Indican el grado de representatividad de las tareas seleccionadas, sobre el contenido total del puesto.

Los jefes visualizan los cuestionarios, y realizan su propia valoración. (Access)

- Mismo proceso que en el caso de los empleados.
- Añaden información sobre:
 - Tareas subsumibles en otras.
 - Anulación de tareas.
 - Campos de texto libre para aportar información.

El grupo de trabajo analiza la información recibida (Excel)

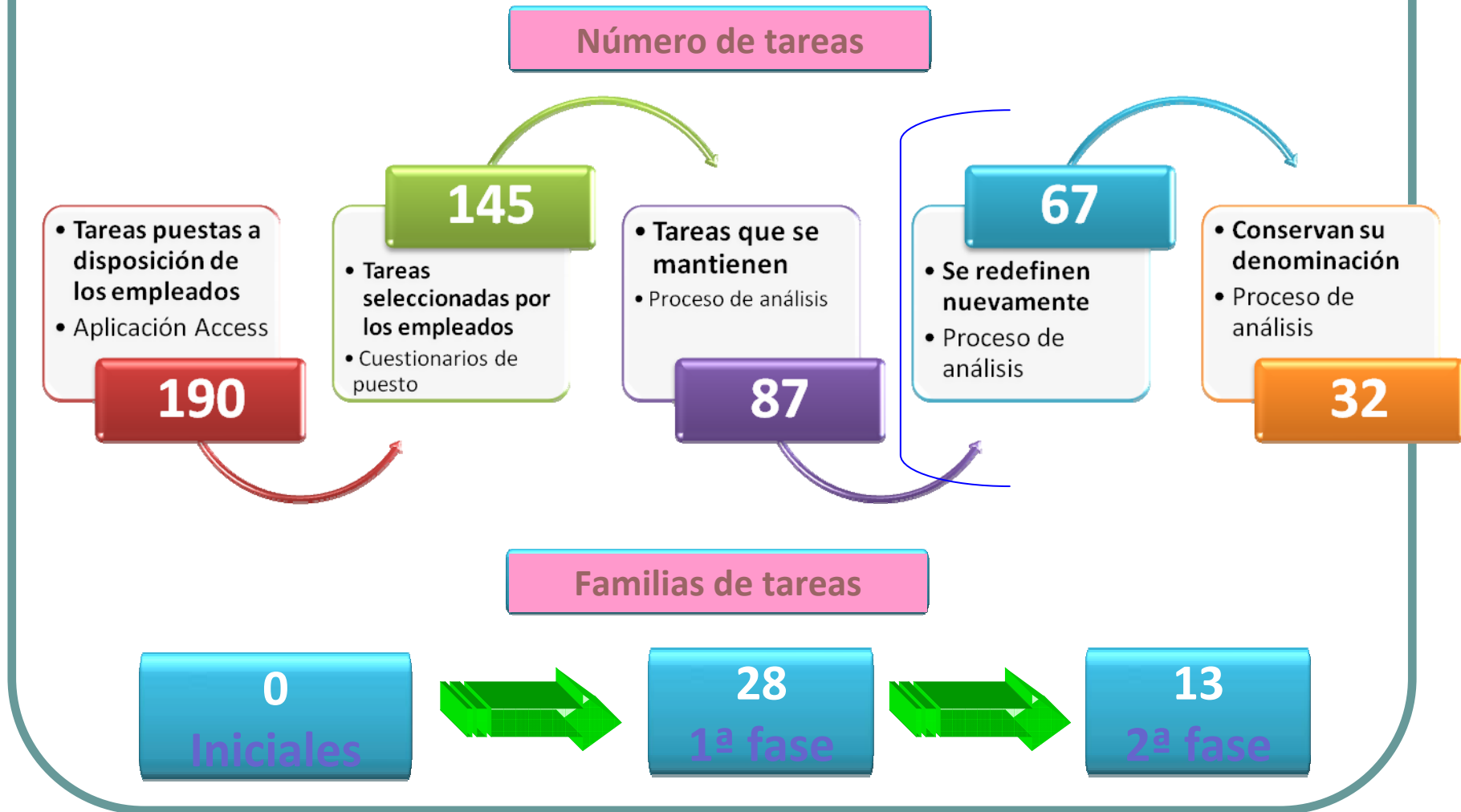
- Se elaboran mapas de puestos.
- Se analizan las tareas: simplificación en número y denominación, atribución de familias de tareas, etc.
- Se elaboran puestos tipo.
- Otras salidas: cálculo de cargas y dimensionamiento de equipos, cálculo de costes...

La información de empleados y jefes debe ser tratada y validada por los analistas

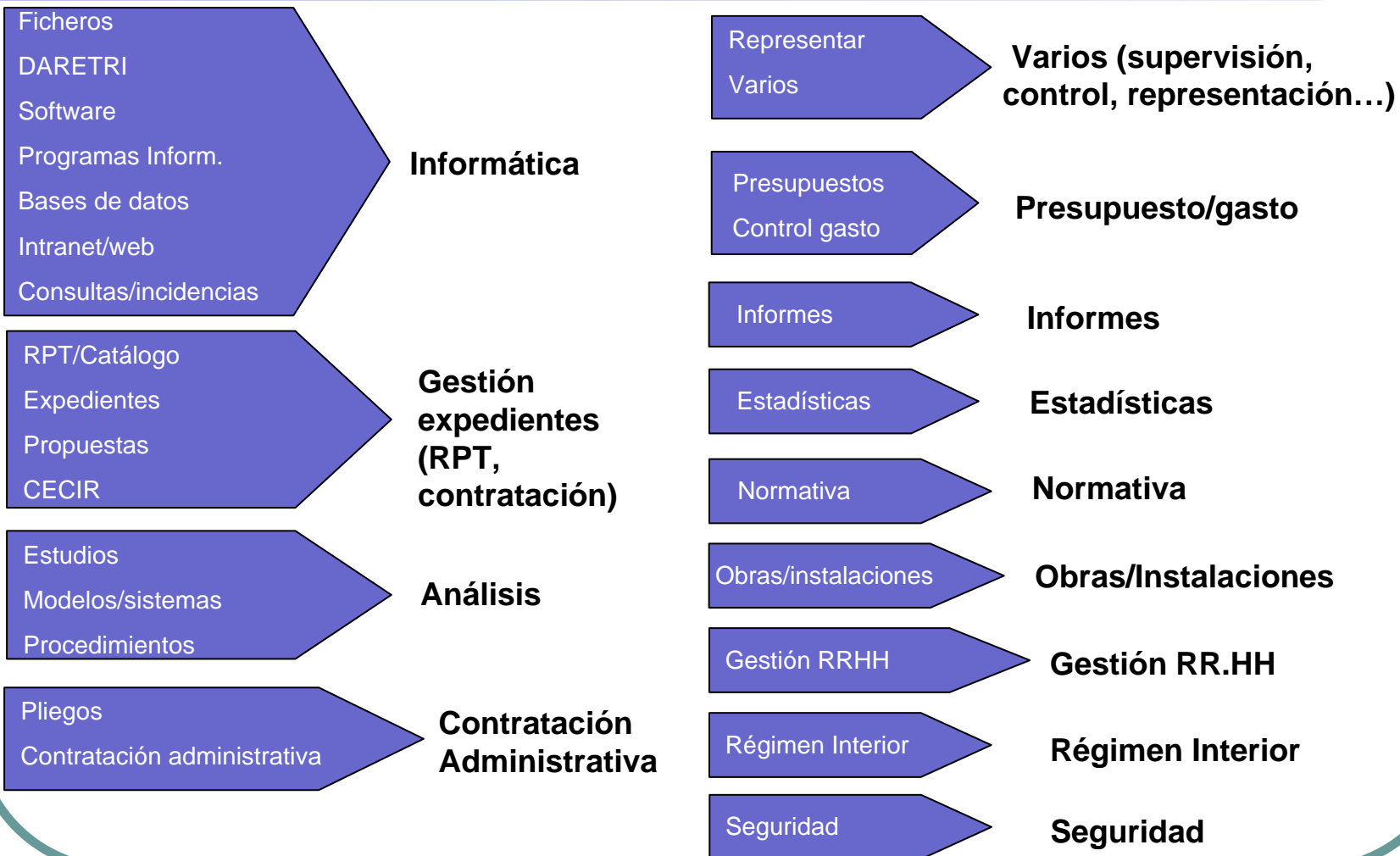
Valoración de tareas



Resultados del análisis de tareas



Familias de tareas



Utilidades del Análisis de puestos

