

PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



Planificación de los Recursos Humanos

Este manual es propiedad de:

PUBLICACIONES VÉRTICE S.L.

C/ Ter 2-4-6 Pol. Ind. El Viso
29006 Málaga. Tfno: 902 53 24 32

www.editorialvertice.com

info@editorialvertice.com



ISBN: 978-84-92598-68-7

DEPÓSITO LEGAL: MA-1710-2008

No está permitida la reproducción total o parcial del presente manual bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

Impreso en España – Printed in Spain

ÍNDICE GENERAL

TEMA 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1.1. Introducción	1
1.2. Planificación vs programación. Concepto, implicaciones y ventajas	2
1.2.1. Implicaciones y ventajas	3
1.2.2. Características	4
1.2.3. Tipos de planes	5
1.3. La planificación estratégica de RR.HH.	6
1.3.1. Concepto, objetivos y finalidades	7
1.3.2. Factores que intervienen en la planificación de los recursos humanos	8
1.3.3. El sistema de información de personal (SIP) o sistema de información de Recursos Humanos (SIRH).....	9
1.4. Fases del proceso de planificación de los RR.HH.	12
1.4.1. Primera fase: fijación de objetivos de la organización.....	13
1.4.2. Segunda fase: previsión de la oferta y la demanda de RR.HH.....	13
1.4.3. Tercera fase: fijación de objetivos del Dpto. de RR.HH.	24
1.4.4. Cuarta fase: programación de los RR.HH.....	24
1.4.5. Quinta fase: implantación, control y evaluación de la planificación de los RR.HH.	25
1.5. Técnicas y herramientas para el dimensionamiento de plantillas	27
1.5.1. La metodología de análisis de actividades	27
1.5.2. La metodología tradicional	28
1.6. El papel del departamento de RR.HH.	30
Ideas clave.....	32
Autoevaluación del Tema 1	33

TEMA 2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

2.1. Introducción	35
2.2. Definición y objetivos del análisis y descripción del puesto de trabajo.....	36
2.2.1. Nociones fundamentales y conceptualización de A.P.T.	36
2.2.2. Definición y objetivo de la A.P.T.	38
2.3. El papel del A.P.T. en la política de gestión de RR.HH.	40
2.3.1. El A.P.T. como proceso básico en la gestión de RR.HH.	41
2.4. Elementos de un A.P.T.: descripción y especificación	46
2.4.1. Ficha del puesto y manual de funcionamiento	48
2.5. Implantación de un proceso de A.P.T.	50
2.5.1. Planificación del proceso: objetivos, responsabilidad y ámbito del análisis	51
2.5.2. Captación de información	52
2.5.3. Análisis de resultados	57
2.6. Conclusiones	65
Ideas clave.....	66
Autoevaluación del Tema 2	67

TEMA 3. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

3.1. Introducción	69
3.2. La valoración de puestos de trabajo.....	70
3.2.1. Aplicaciones de la valoración de puestos	73
3.2.2. Condicionantes a la valoración de puestos.....	74
3.3. Sistemática de la valoración de puestos de trabajo: etapas del proceso de valoración de puestos	75
3.3.1. Etapas del proceso de valoración de puestos de trabajo.....	76

3.4. Métodos y técnicas de valoración de puestos de trabajo ...	83
3.4.1. Métodos cualitativos de valoración de puestos	84
3.4.2. Métodos cuantitativos de valoración de puestos	88
3.5. Errores más habituales en la valoración de puestos	96
Ideas clave	98
Autoevaluación del Tema 3	99

TEMA 4. TIPOLOGÍA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

4.1. Introducción	101
4.2. Estrategias de proceso	102
4.2.1. Procesos continuos, enfoque de producto	103
4.2.2. Procesos repetitivos	103
4.2.3. Procesos intermitentes, enfoque de proceso	103
4.3. Producción ajustada	107
4.4. Capacidad	109
4.5. Análisis de equilibrio	111
4.6. Tipos de layout	113
4.6.1. Layout de posición fija	115
4.6.2. Layout orientado a proceso	115
4.6.3. Layout de oficinas	121
4.6.4. Layout orientado a producto	123
Ideas clave	127
Autoevaluación del Tema 4	128

TEMA 1

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 1.1. Introducción
- 1.2. Planificación vs programación. Concepto, implicaciones y ventajas
 - 1.2.1. Implicaciones y ventajas
 - 1.2.2. Características
 - 1.2.3. Tipos de planes
- 1.3. La planificación estratégica de RR.HH.
 - 1.3.1. Concepto, objetivos y finalidades
 - 1.3.2. Factores que intervienen en la planificación de los recursos humanos
 - 1.3.3. El sistema de información de personal (SIP) o sistema de información de Recursos Humanos (SIRH)
- 1.4. Fases del proceso de planificación de los RR.HH.
 - 1.4.1. Primera fase: fijación de objetivos de la organización
 - 1.4.2. Segunda fase: previsión de la oferta y la demanda de RR.HH.
 - 1.4.3. Tercera fase: fijación de objetivos del Dpto. De RR.HH.
 - 1.4.4. Cuarta fase: programación de los RR.HH.
 - 1.4.5. Quinta fase: implantación, control y evaluación de la planificación de los RR.HH.
- 1.5. Técnicas y herramientas para el dimensionamiento de plantillas
 - 1.5.1. La metodología de análisis de actividades
 - 1.5.2. La metodología tradicional
- 1.6. El papel del departamento de RR.HH.

1.1. Introducción

Hoy día, atravesamos un mundo en constante evolución y crecimiento. Los cambios son tan rápidos que las personas, en multitud de ocasiones, se ven en situaciones desconocidas y a las que no saben responder.

La sociedad del conocimiento ha producido un cambio de estructuras tanto sociales, políticas como económicas. Las empresas actuales, frente a la estabilidad pasada, deben enfrentarse diariamente con numerosos interrogantes a los que dar respuesta casi de manera inmediata.

La idea de flexibilidad laboral nace de la demanda de respuesta que producen esos interrogantes. Y esta flexibilidad debe implicar a todos los elementos conformadores de la empresa, desde su capital humano, hasta los procesos, políticas de trabajo, etc.

Pero esta flexibilidad, en numerosas ocasiones ha sido mal entendida, tanto por exceso como por defecto. Por exceso, (aquellos que no creían en la planificación), que ante los rápidos cambios no era necesaria una planificación, y sí actuar en función de la demanda producida casi de manera "intuitiva"; y por defecto, siendo inflexible frente a los cambios y actuando en función de una planificación "estancada y estanca" frente a las respuestas que demanda la nueva sociedad. Estos han sido dos errores muy comunes a nivel de empresa, lo que ha dado al traste con multitud de empresas y sus políticas de trabajo.

Por estas razones, la planificación estratégica de la empresa cobrará toda su importancia, ya que será ésta la que dirija el rumbo de la empresa pero desde una visión abierta y adaptativa.

Por ello durante este tema se desarrollarán los conceptos fundamentales sobre planificación, necesarios para entender ésta, tanto desde un punto de vista social como empresarial. A su vez se especificará la importancia de la planificación a la hora de desarrollar las políticas estructurales de contratación y previsión de puestos, mostrando las técnicas y herramientas necesarias para conocer dicha previsión. Por último, aunque no menos importante, se tratará el papel del Departamento de RR.HH. dentro del proceso planificador.

1.2. Planificación vs programación. Concepto, implicaciones y ventajas

En muchas ocasiones, en el lenguaje cotidiano, se emplean de forma indistinta los términos planificación y programación y esto no es del todo correcto, ya que:

- **Planificar** tiene un sentido más amplio, en la medida que implica diseñar un proyecto y definir todos los elementos necesarios para su realización, incluyendo los parámetros que habrán de utilizarse para medir esta realización con respecto a lo proyectado.



- **Programar** es el primer nivel de gradación que permiten alcanzar los objetivos descritos en la planificación; es una acción comprendida dentro del plan.

Gairín (1997) señala: *En la práctica, un programa suele referirse a un conjunto de actuaciones más o menos amplias, pero coherentes entre sí, orientadas a una misma finalidad, claramente diferenciadas de otras.* Así, dentro de un plan pueden llevarse a cabo distintos programas y cada uno de ellos desglosarse en acciones.

Otra acepción del término programar hace referencia a los elementos de un programa, por ejemplo un curso, y consiste en definir el conjunto de operaciones que se han de llevar a cabo para organizar, disponer, ejecutar y regular una acción formativa.

Finalmente, se utilizan ambos términos como sinónimos para designar procesos que prevean la operativización de algo definido previamente, ya sea en el campo de la formación, la intervención o actividades de la vida cotidiana para denominar el conjunto de operaciones que se pretenden llevar a cabo.

Por tanto, podemos definir la **planificación** como:

El proceso continuo de previsión de recursos y de servicios necesarios para conseguir los objetivos determinados, según un orden de prioridad establecido, permitiendo elegir la o las soluciones óptimas entre muchas alternativas, tomando en cuenta las dificultades internas y externas, conocidas actualmente o previsibles en el futuro.

La planificación se realiza antes de la intervención, pero concebida como instrumento abierto, flexible, de forma que se pueda ir verificando y adaptando a las necesidades y a la realidad del grupo destinatario.

1.2.1. Implicaciones y ventajas

Las **implicaciones y ventajas** que conlleva la planificación son principalmente las siguientes:

- *Conciernen al futuro*, por lo que facilita el camino que se ha de seguir, dando satisfacción y seguridad a medida que se constata el avance, favoreciendo la adaptación a una situación nueva.

- *Ayuda a descubrir oportunidades y prever dificultades*, pues exige buscar información de antemano.
- *Facilita la adecuación de posibles intereses divergentes*, al ser necesaria una coordinación de las personas implicadas en la consecución de objetivos comunes.
- *Establece relaciones de causalidad entre las acciones y los resultados*.
- *Implica un proceso continuo y dinámico* y, por tanto, con capacidad de rectificación y adaptabilidad.
- *Evita la rutina y la improvisación*.
- *Plantea interrogantes* que se van respondiendo, generando así información y favoreciendo la evaluación.
- *Permite un uso racional de los recursos*.
- *Está íntimamente ligado al contexto sociopolítico* donde se aplica.

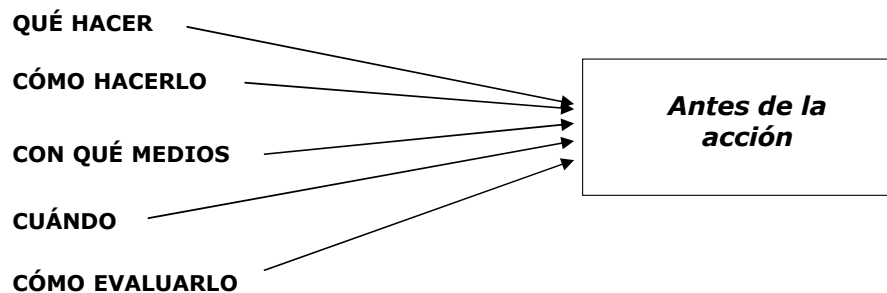
1.2.2. Características

Las principales **características o requisitos** que debe cumplir una buena planificación son:

- **Global:** Considerar todos los aspectos implicados o condicionantes del proceso.
- **Realista:** Proponer objetivos alcanzables, teniendo en cuenta la situación de partida y los recursos disponibles.
- **Factible:** Tener siempre en cuenta el entorno legal, económico, político, organizacional, etc., para ser operativa.
- **Estratégica:** Señalar los pasos necesarios para la consecución de los objetivos.
- **Sistemática:** Establecer un orden secuenciado de acciones.
- **Metódica:** Definir el procedimiento para realizar las actividades.
- **Objetiva:** Al margen de todo juicio o sentimiento.

- **Escrita:** Debe poner de manifiesto posibles lagunas y permite la comunicación entre las personas implicadas.
- **Verificable y adaptativa:** Pues lleva a cabo lo que se ha previsto de antemano o se pronóstico, lo cual no significa que no pueda estar sujeta a cambios y por lo tanto se ajuste a éstos.
- **Multidisciplinar:** Integra aportaciones de distinta índole ya que prevé diversas cuestiones: económicas, administrativas, políticas, organizacionales, etc.
- **Participativa:** La planificación para ser efectiva no debe estar centralizada, sino que debe ser participativa, el protagonismo de la jerarquía cede ante los agentes sociales y las personas destinatarias.
- **Evaluable:** Estar expresada en términos observables y medibles.
- **Temporalizada:** Prescribir la duración de las acciones.

Por tanto, **Planificar**, es aplicar un proceso que conduce a decidir:



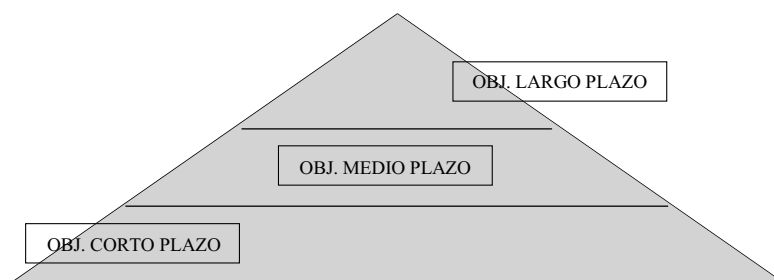
1.2.3. Tipos de planes

Al hablar de tipos de planes, se refiere a la relación de los mismos, con su variable temporal. La temporalización puede estar referida a distintos momentos, así se pueden establecer planes a:

- Corto plazo (1 o 2 años).
- Medio plazo (2 a 5 años).
- Largo plazo (5 a 10 años).

Los planes a corto plazo no pueden establecerse sino tras los de medio y largo plazo. El proceso se inicia a partir de los objetivos establecidos en un horizonte más lejano.

A partir de ahí se establecen otros objetivos intermedios, para alcanzar las necesarias actividades a corto plazo. Se forma así una pirámide de objetivos que tiene su vértice y meta final en los objetivos a más largo plazo.



Por tanto, dentro de un entorno cambiante, resulta casi utópico pretender articular una planificación definitiva, en una perspectiva de largo plazo, dado que durante la intervención pueden ocurrir acontecimientos que quebranten el plan de acción. Por tanto, sería probablemente más realista concebir, por una parte, un plan de acción bien articulado a corto plazo (ya que es éste, por lo general, el espacio de tiempo más fácil de prever) y, por otra parte, un plan de acción que, a medio y largo plazo, identifique las principales acciones que se han de efectuar, a sabiendas de que éstas deberán en su momento ser vueltas a evaluar y precisar.

Dentro de esta perspectiva, la planificación toma el sentido de una actividad continua que, aunque deja posibilidades abiertas para el futuro más lejano, procura ser lo más sistemática posible para el futuro inmediato.

1.3. La planificación estratégica de RR.HH.

La planificación de recursos humanos es un subconjunto de la planificación empresarial y está dirigida concretamente hacia el uso y desarrollo de los recursos humanos.

Los planes estratégicos de RR.HH. deben ser lo suficientemente flexibles para acomodarse a los cambios que afectan a la empresa, dotando de mecanismos de evaluación constantes al proceso planificador.

1.3.1. Concepto, objetivos y finalidades

Se define la planificación estratégica de RR.HH. como: *El proceso de formulación de estrategias y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación.*

Este proceso debe estar definido dentro de la empresa, de forma que sea parte integrante de la misma, dotándola de significado y coherencia respecto a la "Misión, Visión y Objetivos" de la misma.

A su vez y de forma genérica, podemos decir, que la planificación de recursos humanos equivale a prever las necesidades de personal de una empresa a lo largo del tiempo y las estrategias necesarias para cubrirlas.

Por eso puede ser considerada como una toma de decisiones empresariales complejas, con las que se previene sistemáticamente el acontecer en el área de personal.

Objetivos de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica de los recursos humanos tiene por tanto como **objetivos**:

- Planificar la dotación y necesidades de personal.
- Planificar las estrategias para cubrir las necesidades de personal.
- Planificar la promoción personal.
- Planificar la formación.
- Planificar los costes de personal.

En función de estos objetivos, la planificación de los recursos humanos tiene como **finalidades**:

- Estimular la proactividad más que la reactividad.
- Reducir costes, ayudando a la gerencia a detectar desequilibrios en los recursos humanos.
- Potenciar la visión futura de la empresa, mejorando el procedimiento general de planificación empresarial.

- Concienciar de la importancia de una gestión competente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización, favoreciendo y fomentando la participación de los Directores de línea.
- Identificar las limitaciones y oportunidades de los recursos humanos.
- Proporcionar herramientas de evaluación que ofrezcan feed-back al proceso, para permitir mejoras en el mismo y una mayor ventaja competitiva dentro del mercado.

1.3.2. Factores que intervienen en la planificación de los recursos humanos

Existen tres tipos de factores (externos, ambientales e internos) que pueden afectar de forma decisiva a la planificación de la empresa y por ende a la gestión y planificación de recursos humanos. Estos factores, siguiendo a Sikila (1989), son:

- **Planes comerciales de la empresa:** Previsiones de venta, pronósticos sobre inflación, salarios, costes, materias primas, etc.
- **Expansión y crecimiento:** Posibles fusiones, compras de otras empresas, etc.
- **Cambios estructurales y de diseño:** Relacionados con la adecuación de la empresa a las nuevas exigencias que marcan los actuales tiempos.
- **Filosofía gerencial:** Quizás el punto clave para el futuro de la empresa.
- **Políticas de gobierno:** La legislación a nivel laboral, tributario y económico exige adaptación y ajuste por parte de las empresas, que debe ser tenida en cuenta en su planificación.
- **Papel de los sindicatos:** Se debe prever su incidencia y evolución.

- **Combinación de las capacidades humanas y de producción:** Debe tenerse en cuenta las competencias del trabajador para que sea capaz de afrontar con éxito los cambios producidos por las nuevas demandas del mercado.
- **Competitividad internacional:** La empresa debe adaptarse a la situación global de la economía y a sus necesidades para ser productivo tanto a nivel micro como macroeconómico.

1.3.3. El Sistema de Información de Personal (SIP) o Sistema de información de recursos humanos (SIRH)

Antes de planificar y de tomar decisiones sobre objetivos y estrategias a seguir, es necesario tener una base informativa sólida sobre la realidad laboral de la empresa para determinar las posibilidades de acción más adecuadas. De ahí que, previo al proceso de planificación de personal, hay que establecer los tipos de informaciones que se necesitan. Con ello se evitarán dos efectos muy corrientes: acumular datos sin conocer su utilidad o que la recogida de información ocasione un coste excesivo para la utilidad que proporciona.



Este tipo de sistemas son algo más que un simple mecanismo de control inventarial; constituyen el fundamento de un conjunto de herramientas de gestión que permite a los gerentes establecer objetivos para el uso de los recursos humanos, y medir el grado en que se alcanzan los mismos.

A continuación se presentan en el siguiente cuadro las características fundamentales de este tipo de sistemas, que como marca el epígrafe de este apartado, pueden ser denominados tanto **SIP**, como **SIRH**.

Por tanto se ha de tener en cuenta que es común utilizar ambas denominaciones para delimitar dicho sistema de información, aunque es más frecuente a nivel tanto práctico como bibliográfico el uso del término **SIP**.

EL SIP O SIRH	
Recoge información sobre:	
-	Las personas: (datos de identificación, fecha y documentos de contratación, formación, competencias actuales y potenciales, ocupación presente y previsible para el futuro, comportamiento laboral, retribución, etc.).
-	Los puestos de trabajo: (situación, contenido, exigencias en cuanto a conocimientos, esfuerzo físico, condicionamientos psíquicos, etc.).
Obtiene datos mediante:	
-	Encuestas: {
-	Entrevistas: { Orales o escritas; estructuradas, semiestructuradas,...
-	Observación:
-	Los partes de alta y baja en la Seguridad Social, la documentación para el I.R.P.F., los controles de asistencia, etc.

Otra visión complementaria es la aportada por el Director de Programas de la Fundación Telefónica, D. Barranco Saiz.

Para él el SIP debe incorporar información sobre:

- El entorno social: relaciones con las Administraciones Públicas, exportaciones, importaciones, relaciones con los medios de comunicación social, accionariado...
- Información genérica sobre la empresa: normativas (internacional, nacional e interna), económica (salarios, costes de personal, productividad)...
- La organización de la empresa: organigramas, funciones básicas de cada unidad, descripción de tareas específicas, métodos y procedimientos empleados, tareas informatizadas...
- Los puestos de trabajo: denominación, descripción de las misiones, desarrollo pormenorizado de tareas o actividades,

porcentaje de tiempo dedicado a cada actividad, procesos o sistemática del trabajo, herramientas utilizadas, etc.

- El trabajador: datos personales, familia, formación conocimientos de idiomas, experiencia profesional, accidentes, hobbies.
- La plantilla: plantilla activa, características socio-laborales, niveles de mando y estructura jerárquica, movilidad y rotación, promoción, absentismo, formación....

Documentos necesarios para llevar a cabo el SIP o SIRH

Los documentos necesarios para llevar a cabo el SIP son:

- Ficha individual.
- Organigrama general de la empresa actualizado.
- Organigramas de detalle de cada una de las grandes áreas.
- Organigrama-inventario.
- Manuales de funciones de las unidades organizativas de dichas áreas.
- Descripción de todos los puestos de trabajo.
- Profesiogramas.
- Inventario de todos los puestos de trabajo existentes.
- Inventario de todo el personal activo existente.
- Resultados de las valoraciones de los actuales puestos de trabajo.
- Resultados de las principales ratios de la empresa: edades, antigüedad, rotación, absentismo.
- Planes de empresa.

Aplicaciones del SIP o SIRH

Algunas de sus aplicaciones están relacionadas con la:

- Demografía, planificación y análisis de la organización, ya que con este sistema se puede conocer el tipo de personal que tenemos en la empresa (edad, formación, rotación...), y con estos datos ayudarnos a tomar decisiones sobre sucesiones en la empresa, sueldos, productividad, etc.
- Evaluación de programas formativos, para comprobar la utilidad y productividad de los mismos.
- Previsión de resultados, ya que a través de los datos obtenidos podemos formular hipótesis de trabajo y tener los suficientes datos para apoyar futuras conclusiones respecto a aspectos como: reclutamiento, promoción, rotación, rendimiento, etc.
- Planificación y seguimiento de la igualdad de empleo, ya que podemos saber con exactitud el número de hombres y mujeres de la empresa, su categoría profesional, sus retribuciones, su formación realizada, etc., de forma que podemos tener en nuestras manos un arma para adecuarnos a la legislación vigente respecto a la no discriminación en el trabajo.

Por tanto y como ha podido verse, el objetivo fundamental del SIP será el de proporcionar las informaciones necesarias para planificar, tomar decisiones, llevarlas a cabo y evaluar las medidas que deban tomarse en el área de Recursos Humanos.

1.4. Fases del proceso de planificación de los RR.HH.

El proceso de planificación de recursos humanos conlleva las siguientes fases:

- Fijación de objetivos de la organización.
- Previsión de la oferta y la demanda de RR.HH.
- Fijación de objetivos del Dpto. De RR.HH.
- Programación de los RR.HH.
- Implantación, control y evaluación de la planificación de los RR.HH.

1.4.1. Primera fase: fijación de objetivos de la organización

El proceso para que el Dpto. de RR.HH. marque sus objetivos respecto al área de personal, parte lógicamente, en la Alta Dirección que determina los objetivos, políticas y planes de empresa.

Estos objetivos pueden ser:

- **Concretos:** Si consisten en metas específicas a conseguir (por ejemplo, reducir la base de rotación o los costes de personal en un porcentaje prefijado).
- **Generales:** Cuando consisten en orientaciones que deben impregnar las mediadas que el Departamento deba tomar (por ejemplo, cubrir los puestos de trabajo con personal de la propia empresa, programar cursos de formación para promocionar a los empleados,...).

De todas formas, los objetivos están teñidos siempre de provisionalidad, ya que deben adaptarse continuamente a la dinámica de la empresa.

1.4.2. Segunda fase: previsión de la oferta y la demanda de RR.HH.

Para desarrollar esta fase se hace necesario recabar y analizar una serie funcional de datos.

Estos datos saldrán del conocimiento de la plantilla, aportado por el SIP.

De esta forma recabaremos la información necesaria para conocer el estado actual del personal, pudiendo comprobar si los recursos humanos se adecuan a los objetivos marcados por la gerencia o no y realizando, en cada caso, las acciones oportunas.



Esta segunda fase o etapa se compone a su vez de cuatro pasos:

- Análisis.
- Previsión de la demanda de RR.HH.
- Previsión de la oferta los RR.HH. de la unidad.
- Acuerdo presupuestario.

A. Análisis.

El análisis se realizará tanto sobre el conocimiento del personal a nuestro cargo, como del conocimiento de las características de los puestos de trabajo. De esta forma se intentará adecuar los recursos personales a las necesidades reales y cambiantes de la empresa. Esto puede hacerse de forma manual o a través de programas informáticos como el SIP.

Para constatar si la estructura de puestos es la correcta, tanto en su número como en su productividad o en su proyección futura, podemos analizar diferentes elementos:

D **Fichero de personal.**

Referente al fichero del personal, debemos estudiar si el número total de empleados, sus categorías profesionales y su distribución por departamentos es la mejor. Para ello se suele comparar la estructura de nuestra empresa con otras de la competencia o con estructuras propias pasadas.

Para interpretar la estructura del personal de una empresa desde el punto de vista económico, dos son los indicadores más significativos:

- Valor añadido por persona o productividad:

El valor añadido es la diferencia entre ingresos y gastos, excluidos los costes de personal; depende de la demanda y de la laboriosidad de los empleados. Sobre la demanda la empresa sólo puede operar de forma indirecta.

Pero sobre la laboriosidad puede, y debe hacerlo, de forma directa: para un mejor empleo de los equipos, un mejor conocimiento de los materiales auxiliares, etc.; así se ahorrarán gastos y se aumentarán los ingresos. De hecho, un mayor valor añadido por persona responde a una mayor eficacia del factor trabajo.

- Facturación:

La cifra de facturación es menos significativa para descubrir los resultados del factor trabajo porque en ella

influyen la demanda (sobre la que dicho factor no interviene directamente) y todos los costes de los factores de producción excepto el trabajo, por lo que están muy condicionados por la tecnología que se aplique.

D **Fichero de puestos.**

Una vez recogidos los datos sobre los puestos de trabajo de nuestra empresa, tenemos que detectar las disfunciones que afloran, al objeto de proponer las necesarias modificaciones, traslados, planes de formación, etc.

Estas disfunciones pueden ser:

- Solapamiento de puestos.
- Vacíos entrepuestos (tareas no asignadas expresamente a ninguno de ellos).
- Desfases entre exigencias del puesto y competencias del ocupante.
- Puestos de trabajo poco o excesivamente saturados.

D **Fichero de funciones.**

Mediante el fichero de funciones se trata de analizar la estructura organizativa y comprobar la eficacia de las estructuras de la empresa para optimizar sus recursos, de forma que su influencia en los costes sea lo menor posible.

Alguno de los instrumentos utilizados son:

- Cuadro de Distribución de Cargas de Trabajo (CDCT).

Su principal aplicación es analizar los niveles operativos. Consiste en relacionar las diferentes actividades que efectúa una determinada unidad orgánica, con los puestos de trabajo que la constituyen, a través del tiempo de dedicación.



Para diseñarlo, tenemos que seguir estos pasos:

- £ El jefe de la unidad orgánica detalla las actividades que en ella se desarrollan de forma habitual.
- £ El ocupante u ocupantes de cada puesto especifican las tareas efectuadas de forma habitual.
- £ El mismo ocupante o los técnicos de la organización estiman el tiempo dedicado a cada una de las tareas descritas. Se suelen utilizar periodos semanales o mensuales.

Todo ello viene en un cuadro cuyas columnas son los puestos de trabajo y las filas las actividades que realizan. En la intersección fila-columna se indica el tiempo, en horas normalmente, que cada puesto de trabajo dedica a cada actividad.

Algunos CDCT dividen en dos cada columna: en una se escribe el tiempo estimado por el ocupante y en la otra el tiempo comprobado por los técnicos de la organización. Un ejemplo de ello queda expresado en el siguiente cuadro:

DEPARTAMENTO "A"	PUESTO 1	PUESTO 2	PUESTO 3	PUESTO 4	PUESTO 5
ACTIVIDAD 1	Horas				
ACTIVIDAD 2		Horas			
ACTIVIDAD 3			Horas		
ACTIVIDAD 4				Horas	
ACTIVIDAD 5					Horas

El CDCT tiene como ventajas:

- £ Permite poner de manifiesto aquellas actividades que más tiempo absorben del total de una unidad o departamento.
- £ Permite detectar problemas organizativos: sobrecargas de trabajo, puestos poco saturados, asignaciones de trabajo defectuosos.

- Cuadro Lineal de Responsabilidad (CLR).

El cuadro lineal de responsabilidad es un complemento del análisis sobre los organigramas, sobre la descripción de puestos y sobre las cargas de trabajo.

El CLR consiste en un cuadro de doble entrada cuyas filas señalan actividades, funciones, proyectos o competencias, mientras en las columnas figuran las unidades orgánicas.

Por medio de símbolos convencionales o letras se representa la forma en que cada unidad participa en cada actividad. Estos símbolos se pueden adecuar en función del tipo de empresa y sus necesidades.

Algunos de estas letras, a modo de ejemplo pueden ser:

- £ "A": Adopta la decisión.
- £ "C": Es consultada.
- £ "E": Ejecuta la actividad.
- £ "I": Informa.
- £ "P": Participa de la decisión.
- £ "N": Es notificada.
- £ "S": Supervisa.

CLR	UNIDAD 1	UNIDAD 2	UNIDAD 3	UNIDAD 4	UNIDAD 5
ACTIVIDAD 1	"A"				
ACTIVIDAD 2		"S"			
ACTIVIDAD 3			"I"		
ACTIVIDAD 4				"C"	
ACTIVIDAD 5					"P"

Las principales ventajas de los CLR son:

- £ Refleja cómo participa cada unidad en las actividades desarrolladas.

- £ Permite detectar con facilidad el grado de concentración de las decisiones y el sistema de dirección aplicado.
- £ Posibilita descubrir las duplicidades que, sobre una función o actividad, tienen dos o más unidades, así como las carencias o contradicciones en alguna actividad.

También aquí debemos obtener ratios que nos permitan analizar las unidades organizativas, para así, tomar decisiones planificadoras.

Las ratios utilizadas son:

- £ *Coficiente de Encuadramiento (CE).*

Es el cociente resultante de dividir los efectivos dedicados a tareas de encuadramiento (mandos y personal con algún tipo de autoridad jerárquica) entre los efectivos dedicados a tareas de ejecución (personal que no tiene ninguna actividad que implique mando).

Alguna de las tareas de encuadramiento son: planificación, determinación de objetivos, toma de decisiones, dirección de personal, etc. En cambio las tareas de ejecución se refieren a las actividades rutinarias, repetitivas o normalizadas.

Su interpretación es sencilla, cuanto menor es el número resultante, mejor. Es decir, la reducción del CE mejora la rentabilidad de la empresa (puesto que el objetivo principal de la organización es aumentar la productividad de las tareas de ejecución: nuevos procedimientos de trabajo, mejores métodos, etc.).

- £ *Ámbito de supervisión (AS).*

Es el número de subordinados directos que un mando posee. Cuanto mayor sea, más positivo será, ya que cuando se aumenta el AS de cada

mando, disminuye el número de efectivos de encuadramiento y, por tanto, el CE.

D **Relaciones organizativas.**

Nos referimos aquí a la necesidad de conocer las relaciones que se dan dentro de la empresa entre los grupos y las personas en referencia al intercambio de información. Es importante su análisis para rentabilizar los costes producidos por usos inadecuados de los sistemas de comunicación, tanto personal como por escrito, o por medios informáticos.

D **Eficacia de la estructura.**

El diseño de estructuras organizativas se basa en dos conceptos: *diferenciación* e *integración* de funciones. De ahí que podamos enunciar los siguientes principios prácticos de organización:

- Cada trabajador debe tener un único jefe.
- Todos los componentes de la empresa deben saber de quién dependen y quiénes dependen de él.
- Deben existir líneas de autoridad claras desde el nivel más alto al más bajo de la organización.
- La autoridad debe delegarse lo máximo posible.
- La responsabilidad no se delega.
- El número de niveles jerárquicos debe ser mínimo: estructuras planas.
- El coeficiente de encuadramiento debe ser mínimo.
- Las funciones, responsabilidad y autoridad de cada puesto deben establecerse por escrito: manual de funciones.
- La estructura organizativa debe ser lo más sencilla posible.
- La estructura organizativa debe ser flexible para adaptarse a las circunstancias.

A pesar de estos principios, el componente humano será el que modele la estructura de la empresa en función de las responsabilidades asumidas y del talento emitido hacia su realización. Es lo que se llama el "Coeficiente Humano de Estructura" (CHE), que depende de tres aspectos:

- *De las propias características de los mandos.*

- £ Capacidad de liderazgo.
- £ Conocimientos técnicos.
- £ Etc.

- *De su grado de integración en la organización.*

Peter Senge afirma que *las condiciones de equilibrio de una organización se dan cuando existe un equilibrio que refleja el éxito de ésta, al establecer compensaciones para sus participantes, que motivan su colaboración continuada y su contribución a la tarea común.*

Para que esta integración se produzca son necesarios cuatro factores:

- £ Que el puesto de trabajo esté perfectamente definido.
 - £ Que cada trabajador ocupe el puesto que le corresponda en función de sus características.
 - £ Que el puesto de trabajo esté suficientemente saturado en cuanto a su ámbito de supervisión y a la carga de trabajo.
 - £ Que las relaciones humanas entre los distintos niveles jerárquicos se produzcan de forma fluida y natural.
- *Del conocimiento que tengan de la organización de la empresa.*

Es necesario que todos los miembros de la empresa conozcan su organización, normas de funcionamiento, derechos y obligaciones, ya que cuanto mayor sea el

grado de conocimiento que los trabajadores tengan de la empresa mayor podrá ser su nivel de integración y por defecto su productividad.

B. Previsión de la demanda de RR.HH.

Como es lógico al hablar de métodos de previsión debemos entender que los resultados obtenidos siempre serán aproximaciones a la realidad y que su calidad dependerá de la exactitud de la información que poseamos y de la previsibilidad de acontecimientos.

Se suelen emplear dos tipos de técnicas de previsión: la primera de ellas es la "Previsión informada", mientras que la segunda se basa en "proyecciones estadísticas" convencionales.

D La previsión informada:

El método más habitual es el de las estimaciones de gerencia. En este caso es la alta gerencia quién efectúa las estimaciones (descendente), aunque también puede realizarse a la inversa, desde los niveles inferiores hacia los superiores.

Un proceso informado correcto se puede llevara acabo a través de la técnica Delphi. Esta técnica se basa en la teoría de la decisión y consiste en una reunión de expertos/as donde cada uno/a presenta por turnos un informe de previsión y sus supuestos. Un intermediario pasa la previsión y los supuestos de cada experto al resto, para ser revisado. Este proceso continúa hasta que se alcanza un cierto consenso respecto a la previsión.

Esta técnica combina las ventajas de una toma de decisiones tanto individual como grupal.

D Procedimientos de proyección estadística.

Los procedimientos de proyección estadística más habituales son el análisis de regresión lineal simple y el análisis de regresión lineal múltiple.

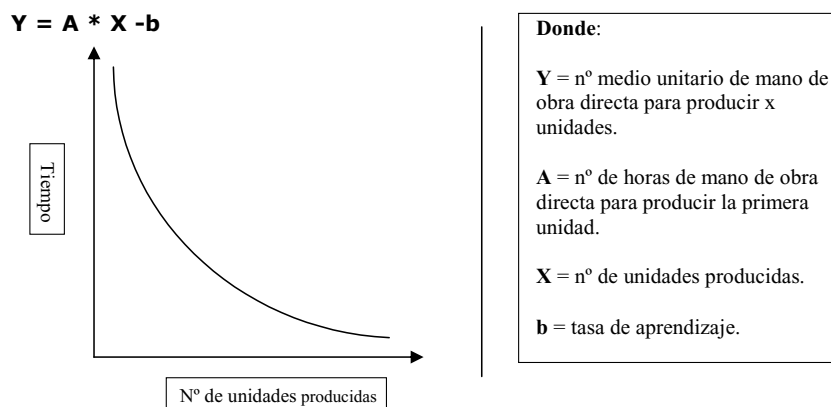
En el análisis de regresión lineal simple las previsiones se realizan relacionando el nivel de empleo de la organización

y una variable relacionada con el empleo, como por ejemplo, las ventas. Si puede establecerse una relación entre el nivel de ventas y el nivel de empleo, se podrán realizar predicciones futuras sobre el empleo futuro.

Esta relación puede verse afectada por la capacidad de aprendizaje de la organización.

A mayor capacidad de aprendizaje de sus miembros, mayor será su capacidad de absorber las necesidades cambiantes de la empresa y menor su necesidad de contratar nuevo personal. Es la denominada curva de aprendizaje organizacional.

La curva de aprendizaje puede también usarse para relacionar el volumen de producción con el tiempo empleado en el mismo y a partir de ello, determinar las necesidades de recursos humanos.



El análisis de regresión lineal múltiple es una extensión del análisis de regresión lineal simple. En lugar de relacionar el empleo con una sola variable, se relaciona con varias.

Además de estas técnicas suelen emplearse otras como los índices de productividad (que parten de datos históricos para estudiar la evolución de los índices de productividad), o el análisis de series temporales (utilizándose niveles pasados de contratación para proyectar necesidades futuras).

C. Previsión de la oferta de RR.HH.

Para desarrollar esta previsión es necesario conocer tanto el mercado de trabajo interno como el externo. Del mercado interno tendremos en cuenta indicadores como composición actual del personal, cualificaciones y potenciales disponibles, niveles de rendimiento, experiencia, formación,....

Respecto al análisis del mercado externo se debe atender a:

- D La composición cualitativa del mercado de trabajo.
- D Los movimientos migratorios poblacionales.
- D Las demandas de las empresas competidoras.

Uno de los aspectos a tener en cuenta para prever esta oferta es el *índice de rotación de personal* de la empresa, es decir, el grado de fluctuación de personal entre una organización y el mercado de trabajo.

Su cálculo se basa en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con el total de recursos humanos de una organización en un periodo de tiempo. También se puede hallar para un solo departamento o para todos ellos.

La fórmula más empleada es esta:

Donde:

IR = Índice de rotación.

E = Entradas.

S = Salidas.

T = Total de RR.HH (media del periodo estudiado).

$$IR = \frac{\frac{E + S}{2} \times 100}{T}$$

En el caso de ser por departamentos la fórmula a utilizar es la siguiente:

Donde:

IR = Índice de rotación.

E = Entradas.

S = Salidas.

**R = Recepción de personal
procedente de
Otro departamento.**

P = Pase de personal de nuestro Dpto. a otro.

T = Total de RR.HH (media del periodo estudiado).

$$IR = \frac{\frac{E + S}{2} + R + P}{T} \times 100$$

D. Acuerdo presupuestario.

Es necesario, expresar la previsión de personal en términos monetarios, y la cifra que resulte, debe ser compatible con los objetivos de ganancias de la empresa y con sus limitaciones presupuestarias.

1.4.3. Tercera fase: fijación de objetivos del Dpto. de RR.HH.

El siguiente paso consiste en la fijación de objetivos dentro del Dpto. de RR.HH. Estos objetivos se desarrollarán en función de las anteriores etapas. De esta forma el diseño de los mismos atenderá tanto a las necesidades detectadas a través de los análisis anteriores como de la política general marcada por los objetivos generales de la empresa.

1.4.4. Cuarta fase: programación de los RR.HH.

La programación de los RR.HH. pretende conseguir el ajuste entre la oferta y la demanda a través de los distintos procesos de gestión de RR.HH.

Por tanto, durante esta fase se desarrollarán programas de actuación tendentes normalmente a la adquisición de nuevo personal o a la reducción del mismo.

Uno de esos procesos es el de la planificación del reclutamiento. Ello comprende las actividades para cubrir los puestos de trabajo, ya sea con personal que ingresa en la empresa, ya sea con traslados del personal que ya pertenece a la misma.

Distinguiremos, por tanto, un plan de reclutamiento externo (previsión de las actividades necesarias para cubrir los puestos vacantes con personal de fuera de la empresa) y plan de reclutamiento interno o promoción (cuando se van a cubrir con personal de dentro de la empresa).

Antes de tomar una decisión, conviene estudiar y elaborar un informe sobre:

- Los mercados potenciales en el momento presente.
- El tiempo necesario en cada alternativa, basándose en experiencias anteriores.
- Los costes de cada alternativa.
- Los resultados de anteriores reclutamientos (porcentaje de admitidos sobre aspirantes presentados, coste por empleado seleccionado, etc.)

Otros procedimientos a emplear pueden ser:

- Planes de Promoción.
- Planes de sucesión.
- Planes de desarrollo personal.

1.4.5. Quinta fase: implantación, control y evaluación de la planificación de los RR.HH.

Las actividades en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los RR.HH. y a reconocerlos como un activo de la organización.

La recogida de datos y su evaluación deben realizarse a intervalos fijos a lo largo de periodo de planificación, con el fin de detectar las desviaciones producidas. Esto no sólo sirve para determinar la efectividad de la planificación de los RR.HH., sino también para demostrar a la organización la funcionalidad del Departamento de RR.HH.

Algunos posibles criterios utilizables para evaluar la planificación de RR.HH. podrían ser:

- Nivel de personal existente frente a necesidades establecidas de contratación.
- Niveles de productividad frente a objetivos formulados.
- Programas implantados frente a planes de actuación.
- Resultados de los programas frente a resultados esperados.
- Costes de mano de obra y de los programas frente a los establecidos en los presupuestos.
- Relación entre los resultados (beneficios) y los costes de los programas.

A modo de resumen se presenta el siguiente gráfico dónde pueden apreciarse las diferentes etapas por las que atraviesa el proceso planificador.



1.5. Técnicas y herramientas para el dimensionamiento de plantillas

Existen numerosas metodologías para adecuar de forma óptima, la asignación de RR.HH. a la empresa, en función de sus necesidades reales.

De estas metodologías nos quedaremos con las más habitualmente utilizadas. Estas son:

- La metodología de análisis de actividades.
- La metodología tradicional.

1.5.1. La metodología de análisis de actividades

La metodología de análisis de actividades se basa en la racionalización, medición y desarrollo del trabajo individual y grupal, en función de la dedicación a cada actividad desarrollada.

Se pretende mejorar la organización, los métodos y asignaciones de tareas de una manera más coherente con el coste asociado a cada recurso.



Las **fases** para desarrollar esta metodología son las siguientes:

- Identificación de los procesos clave de negocio.
- Listado desglosado de actividades de cada proceso en cada puesto.
- Identificar el nivel de criticidad de cada actividad, de acuerdo a la misión de cada puesto.

Habitualmente se establecen cuatro niveles de criticidad (CINE):

- D **C**ríticas, según la definición de la misión y objetivos del puesto.
- D **I**mportantes, o de soporte directo a las anteriores.
- D **N**ecesarias, o de soporte indirecto para el puesto.
- D **E**liminables, o de mínima o nula aportación a los objetivos del puesto.

- Cálculo de los porcentajes de tiempo dedicados a cada tarea o actividad en cada puesto.
- Definición de dedicaciones, objetivas y deseables, en función de la criticidad de las actividades de cada puesto.
- Cálculo del coste asociado a cada tarea.
- Análisis de la coherencia de la relación criticidad- coste de las actividades de cada puesto.

Un ejemplo de lo anterior, puede esquematizarse en el siguiente gráfico:

DEPARTAMENTO	PUESTO	PERSONAS	ACTIVIDADES	GRADO CRITICIDAD	% DEDICACIÓN
RR.HH.	Técnico de Selección	2	- Planificar programas de reclutamiento. - Etc..	C	20%
	Técnico de Formación	1			

1.5.2. La metodología tradicional

Esta metodología se basa en la medición de tiempos unitarios para cada actividad o tarea y cuantifica la plantilla necesaria en un determinado puesto, de acuerdo al volumen a tramitar, la frecuencia con que se repite y el tiempo unitario medio estimado para cada actividad.

Esta metodología resulta muy útil en actividades repetitivas y de fácil medición, pero no es tan fácil en actividades de tipo intelectual, donde la medición resulta bastante complicada.

Las **fases** de aplicación son las siguientes:

- Identificación de los procesos clave de negocio.
- Desglose de los anteriores procesos en actividades que permitan la cuantificación de la carga de trabajo, a partir de una unidad de medida.

Este desglose consta, al menos, de los siguientes elementos:

- D Código de indicador clave de volumen de actividad.
- D Descripción de la tarea.
- D Unidad de medida elegida para su medición.
- D Frecuencia de ocurrencia de la tarea (diaria, semanal,...).
- D Volumen medio de aparición de la tarea en el periodo de frecuencia señalado.
- D Tiempo unitario de tratamiento de la tarea (neto de tiempos muertos, tiempos de máquina, etc.).
- D Tiempo total por actividad: resultado del producto de los tres puntos anteriores.

Un ejemplo de ello puede apreciarse en la siguiente tabla:

LISTA DE ACTIVIDADES						
Función:			Fecha:			
Departamento:			Responsable N + 1:			
Revisada por:			Empresa:			
Nº	Actividad	Unidad de Medida	Frecuencia	Volumen	Tiempo Unitario (min)	Tiempo Total (h/mes)
					Tiempo dedicado (min/mes)	
					Tiempo disponible por persona (min/mes)	
					Nº de personas Equiv. Necesarias	
					Nº de personas Equiv. Actuales	
					Excedente	

Los datos nos servirán para contrastar, junto con el responsable de cada área estudiada, los resultados y proponer mejoras para su resolución (adecuación de puestos en función de las tareas, evitar solapamientos de actividades entre dos o más puestos, mejorar la secuencia de tareas, identificar tareas con poco valor, etc.).

Una de las pegadas más achacadas a este método es su estaticidad, es decir, las estimaciones se hacen en función de una carga de trabajo en un momento dado. No obstante, dicho momento puede ser presente o futuro. No obstante se han desarrollado algunas herramientas que permiten dinamizar esta metodología. Un ejemplo de ello se presenta en el siguiente cuadro.

Ver en la página siguiente:

I.C.V.	UNIDAD DE MEDIDA	PREVISIÓN DE RECURSOS NECESARIOS						
		E/R (mins.)	Volumen previsto	Tiempo (Hrs.)	Volumen previsto	Tiempo (Hrs.)	Volumen previsto	Tiempo (Hrs.)
				Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3		
I.C.V. nº 1		(a1)	(b1)	(c1)= (a1)*(b1)/60				
I.C.V. nº 2								
I.C.V. nº 3								
Total I.C.V.s				(d)= (c1)+(c2)+(c3)				
Productividad (%) (Nº de horas total)				(e)				
Vacaciones (Nº de horas total)				(f)				
Absentismo (Nº de horas total)				(g)				
Total horas necesarias				(h)=(d)+(f)+(g)				
Jornada por personal Equiv.				(i)= días laborables periodo * duración jornada				
Nº de personas Equiv. (necesario)				(j)= (h) / (i)				
Nº de personas Equiv. (actual)				(k)				
Excedente (+) Escasez (-)				(l)= (k)-(j)				

1.6. El papel del Departamento de RR.HH.

El papel del Dpto. de RR.HH. frente a sus funciones (siendo la planificación una de ellas), no está exento de problemas tanto externos como internos, que exigen de sus componentes un esfuerzo máximo para demostrar la rentabilidad de sus acciones.

Pero hasta conseguir esta rentabilidad, debemos tener en cuenta, que el Departamento de RR.HH. como cualquier otro elemento organizacional de la empresa, atraviesa una serie de fases que también deben ser tenidas en cuenta por la dirección.

Estas fases son recogidas por Fulmer (1989), que destaca 4 etapas:

- Primera Fase: marcada por evitar problemas dentro de la empresa. Sería una visión reactiva frente a los problemas.

- Segunda Fase: marcada por desarrollar las capacidades del Dpto. El Departamento empieza a especializarse en sus funciones, por lo que su trabajo ya no es tan reactivo, permitiéndoles comenzar a planificar.
- Tercera Fase: se comienza a tener en cuenta al Dpto. en cuestiones puntuales dentro de la política estratégica de la empresa. Sus acciones ya son proactivas.
- Cuarta fase: se da cuando la alta dirección cree fundamental una planificación estratégica del Dpto. de RR. HH., ya que aporta una ventaja competitiva a la misma.

Por tanto y como ha podido verse, el Dpto. de RR.HH. puede atravesar numerosas vicisitudes hasta alcanzar el lugar que le corresponde dentro de la empresa. Por ello debemos estar preparados para enfrentarnos con aptitudes y sobre todo con actitudes, a las exigencias de las particularidades de la empresa, creando las acciones pertinentes para desarrollar el trabajo diario no sólo sobre las necesidades presentes de la empresa, sino también y sobre todo, sobre las futuras.

IDEAS CLAVE

- Planificar implica diseñar un proyecto y definir todos los elementos necesarios y definir todos los elementos necesarios para su realización, incluyendo los parámetros que habrán de utilizarse para medir esta realización con respecto a lo proyectado.
- La planificación estratégica de RR.HH. es el proceso de formulación de estrategias y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación.
- Las fases para el proceso de planificación de recursos humanos son las siguientes:
 - D Fijación de objetivos.
 - D Previsión de la oferta y la demanda de RR.HH.
 - D Fijación de objetivos del Dpt. De RRHH.
 - D Programación de los RR.HH.
 - D Implantación, control y evaluación de la planificación de los RR.HH.
- Las metodologías más utilizadas para adecuar de forma óptima la asignación de RR.HH. a la empresa son el análisis de actividades y la metodología tradicional, esta última basada en la medición de tiempos unitarios para cada actividad o tarea y la cuantificación de la plantilla necesaria para cada puesto.

AUTOEVALUACIÓN DEL TEMA 1

1. Planificar es el primer nivel de gradación que permiten alcanzar los objetivos descritos en la planificación.

V F

2. Uno de los requisitos que debe cumplir una buena planificación es que debe ser multidisciplinar, esto quiere decir que no debe estar centralizada, ser participativa, el protagonismo de la jerarquía cede ante los agentes sociales y las personas destinatarias.

V F

3. Una de las finalidades de la Planificación Estratégica es estimular la proactividad más que la reactividad.

V F

4. La empresa debe adaptarse a la situación global de la economía y a sus necesidades para ser productiva tanto a nivel macro como macroeconómico.

V F

5. El sistema de información de personal se conoce como SIRH.

V F

6. La fijación de objetivos del Dpto. de RR.HH. es la primera fase del proceso de Planificación de RR.HH.

V F

7. En la previsión de la oferta y la demanda de RR.HH. hay que analizar el conocimiento del personal y las características de los puestos de trabajo.

V F

8. La metodología tradicional desglosa los anteriores procesos en actividades que permitan cuantificar la carga de trabajo, a partir de una unidad de medida.

V F

9. Los cuatro niveles de criticidad de la metodología de análisis de actividades hace referencia a las críticas, importantes, necesarias y eliminables.

V F

10. La primera fase por la que pasa el Dpto. de RR.HH. está marcada por desarrollar las capacidades del Dpto.

V F

TEMA 2

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

- 2.1. Introducción
- 2.2. Definición y objetivos del análisis y descripción del puesto de trabajo
 - 2.2.1. Nociones fundamentales y conceptualización de A.P.T.
 - 2.2.2. Definición y objetivo de la A.P.T.
- 2.3. El papel del A.P.T. en la política de gestión de RR.HH.
 - 2.3.1. El A.P.T. como proceso básico en la gestión de RR.HH.
- 2.4. Elementos de un A.P.T.: descripción y especificación
 - 2.4.1. Ficha del puesto y manual de funcionamiento
- 2.5. Implantación de un proceso de A.P.T.
 - 2.5.1. Planificación del proceso: objetivos, responsabilidad y ámbito del análisis
 - 2.5.2. Captación de información
 - 2.5.3. Análisis de resultados
- 2.6. Conclusiones

2.1. Introducción

El Análisis de Puestos de Trabajo es un proceso metodológico de organización del trabajo, que requiere de un registro exhaustivo y sistemático de los cometidos y requisitos necesarios para desarrollar un determinado puesto, teniendo en cuenta a su vez, el contexto donde se circunscribe la organización.

Todo ello aporta, por un lado, una información detallada sobre la empresa y su organización funcional y, por otro lado, respecto a la importancia de cada puesto para la consecución de los objetivos de la organización. Esto nos ayudará a acabar con una serie de condicionantes que afectan negativamente a la organización, como por ejemplo las situaciones en las que el trabajador se encuentra desorientado por no saber cuales son exactamente sus funciones, tareas y responsabilidades; o esas otras, en las que una vez seleccionado un candidato para un determinado puesto, se observa que no era la persona idónea.

Por tanto, el verdadero aprovechamiento de las técnicas de análisis de puestos radica en las aplicaciones derivadas de ellas en base al exhaustivo conocimiento que se obtiene de la organización.

Este conocimiento repercutirá en las políticas de recursos humanos a emplear y en las acciones sobre planificación, reclutamiento y selección, evaluación del rendimiento, retribución, formación o el desarrollo de la carrera profesional dentro de la organización.

Es preciso señalar, que el análisis de puestos de trabajo (a partir de ahora definido como A.P.T.), está compuesto por una descripción del puesto de trabajo y por una valoración del mismo. En este tema nos centraremos en el proceso de descripción de este análisis, exponiendo su conformación y desarrollo dentro del marco empresarial.

Para ello definiremos sus principios y componentes principales y explicaremos cómo introducir y aplicar dichos principios a nivel organizacional.

Con todo ello comprenderemos la importancia de la A.P.T. como herramienta fundamental para el Departamento de RR.HH. y para el desarrollo de sus políticas de gestión.

2.2. Definición y objetivos del análisis y descripción del puesto de trabajo (A.P.T.).

Previo a definir lo que conlleva el análisis y descripción del puesto de trabajo es necesario conocer una terminología básica, que ayude a comprender con mayor claridad el tema aquí tratado.

2.2.1. Nociones básicas y conceptualización del A.P.T.

Algunos términos o nociones fundamentales que deben conocerse para desarrollar de forma efectiva un A.P.T. son:

- **Micromovimiento:** Unidad más elemental del trabajo. Por ejemplo: alcanzar, mover, soltar.
- **Elemento:** Agrupación de dos o más micromovimientos. Un solo elemento se puede considerar una unidad completa.

- **Tarea:** Pequeñas unidades en las que se pueden descomponer las actividades del trabajo. Conjunto de actividades individuales que lleva a cabo el ocupante del cargo. Como por ejemplo redactar una carta, etc.
- **Cargo:** Posición o conjunto de tareas definidas que puede ocupar una persona mientras no sea afectado por transferencias internas, promociones... dentro de la estructura organizacional.
- **Función:** Conjunto de tareas encaminadas a alcanzar las metas generales del puesto. Forman un área definida de trabajo. Son tareas relacionadas entre sí, que la persona que ocupa el cargo realiza de forma sistemática y reiterada. Por ejemplo una de las funciones de un puesto de dirección podría ser: realizar el seguimiento de los planes de acción anuales aprobados por la Asamblea General de la empresa, informando periódicamente a la Junta Directiva sobre la evolución de su cumplimiento
- **Puesto:** Unidad de trabajo específica e impersonal, formada por un conjunto de operaciones, responsabilidades, y condiciones de trabajo que constituyen la actividad regular de una persona, lo que justifica su inclusión en un único análisis.
- **Posición:** Conjunto de actividades y tareas que pueden ser desempeñadas por una sola persona. Distintas posiciones de un mismo puesto pueden diferir en algunas de sus tareas, ya que existen posiciones comunes a todos los trabajadores de ese puesto, y específicas de esa posición debido a características individuales y organizacionales. Por ejemplo el personal que trabaja en una cocina, pinches, cocineros, etc.
- **Ocupación:** La ocupación aglutina un conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos, que tienen entre sí una estrecha relación en sus funciones. Por ejemplo ocupaciones relacionadas con las finanzas y la administración, o con la salud, etc.
- **Carrera:** Secuencia de puestos de trabajo que una persona ocupa a lo largo de su historia laboral.



2.2.2. Definición y objetivo de la A.P.T.

Junto a los anteriores términos, y como ya se comentó en la introducción, es también preciso diferenciar entre **Análisis** del puesto y **Descripción** del puesto:

- **Por Análisis de Puestos de Trabajo**, entendemos: el procedimiento en el cual, mediante la observación y el estudio, se codifica y se procesa la información relativa al contenido de los puestos y los elementos que lo componen, junto con la determinación de atributos a dichos puestos (destrezas, actitudes, habilidades...). Una vez analizado, se establecerán las responsabilidades, capacidades y requisitos que exija el puesto, los riesgos que comporte, y las condiciones en las que se habrá de desarrollar.

Algunas otras definiciones son las aportadas por:

- D DESSLER (1994) que lo define como: *"el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo"*.
- D HACKEL, por otro lado, lo define como: *"el procedimiento de codificación, almacenamiento y recuperación de la información relativa al contenido de los puestos y a la asociación de estos contenidos con determinados atributos de los propios puestos (valoración, complejidad, dificultad, etc.) o de los ocupantes-ejecutantes (conocimientos, destrezas, habilidades, etc.)"*.
- **Por Descripción de Puestos de Trabajo** entendemos aquella lista de tareas, responsabilidades, atribuciones y condiciones de trabajo que conforman un cargo, y que a la vez lo diferencian de los demás cargos de la organización. Se trata de un proceso en el cual se elabora una estructuración del trabajo, y se asignan unas actividades de trabajo concretas para alcanzar determinados objetivos de la organización.

Como puede apreciarse en estas definiciones el análisis del puesto de trabajo es un concepto mucho más amplio, que engloba a las concepciones de descripción y valoración de puestos.

Otras consideraciones a tener en cuenta sobre el A.P.T. son:

- D El A.P.T. es un **proceso impersonal**, ya que se tiene en cuenta al puesto de trabajo en sí, no a la persona que ocupa el puesto.

- D El puesto de trabajo **determina el rol** que las personas interpretarán en las organizaciones. También es el nexo de unión más importante entre los empleados y las organizaciones.
- D Si tenemos en cuenta que la función de los departamentos de RR.HH. es ayudar a la organización a mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en RR.HH. deben poseer un conocimiento profundo de los diseños de puestos, ya que es el tándem persona-puesto de trabajo el que caracteriza a una organización.
- D Normalmente, este proceso es acometido en tres ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de normalizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando a consecuencia de la adaptación del puesto a las nuevas necesidades de la empresa, se produce una alteración significativa de los contenidos de dicho puesto.
- D No siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía (CHERRINGTON, 1995: 183). No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias.

Las posibles combinaciones, resultado de cruzar la existencia-/inexistencia de empleados y puestos de trabajo, pueden ser observadas en el siguiente gráfico.

		EMPLEADO	
		SI	NO
PUESTO	NO	SOBRECARGA DE PLANTILLA	POSIBLE PUESTO DE TRABAJO (POTENCIAL)
	SI	PUESTO CUBIERTO	OFERTA D E PUESTO DE TRABAJO

Gráfico 1. Adaptado de ELORDUY MOTA (1993: 120)

Un **Análisis de Puestos de Trabajo (A.P.T.)**, por tanto, debe tener como objetivo el determinar claramente qué tareas se van a realizar en un puesto determinado y cuáles son las pautas de acción que se requieren para poder llevar a cabo con éxito dicha tarea. De esta forma el A.P.T. tiene como meta final el análisis de cada puesto de trabajo, y no de las personas que lo desempeñan.

2.3. El papel del A.P.T. en la política de gestión de RR.HH.

Toda empresa y, en consecuencia, todo departamento de Recursos Humanos, debe desarrollar e implantar un sistema adecuado de A.P.T., sin olvidar que para obtener un determinado resultado debemos optar siempre por la economía de recursos. Es decir, debe primar una política donde predomine la eficacia y la eficiencia. Con ello sólo se quiere puntualizar que, si importante es desarrollar el A.P.T. en la empresa, más importante aún es gestionar de manera eficiente y eficaz nuestros recursos. De poco sirve utilizar y/o desarrollar unas herramientas de elevado coste económico, y complejas en su uso, si se puede obtener el mismo resultado con otros instrumentos o herramientas más cercanas a la realidad diaria de la empresa.

El establecimiento de este A.P.T. determinará el éxito o fracaso de muchos de los procesos de una organización, ya que es en él mismo donde se reflejarán los requerimientos técnicos, contextuales y comportamentales especificados en cada caso.

De este modo, la productividad del empleado, la satisfacción con la labor que realiza y las dificultades que ésta entraña, nos guiarán sobre lo bien diseñado que se encuentre el puesto, ya que cuando una ocupación determinada presenta deficiencias estructurales en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como la rotación de personal, absentismo, desmotivación...

Por otro lado, los puestos bien diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen a la consecución de los resultados deseados por la organización.

Por ello es conveniente, que las organizaciones posean un amplio bagaje de información con relación a sus diferentes



puestos de trabajo, ya que a partir de su análisis y posterior valoración se podrá incrementar tanto la eficiencia como la eficacia de las decisiones, referentes a los procesos de gestión y administración de sus Recursos Humanos.

2.3.1. El A.P.T. como proceso básico en la gestión de RR.HH.

El A.P.T. junto con la planificación de RR.HH, constituyen los denominados Procesos Básicos de la gestión de los RR.HH. Los profesionales dedicados a la gestión de los RR.HH., necesitan partir del conocimiento de las demandas y características laborales, y de la división y coordinación del trabajo, para poder realizar su labor de intervención en el proceso de ajuste entre el individuo y el puesto.

La información relevante del trabajo es útil tanto para un óptimo desempeño del mismo como para la implementación de planes de mejora en las estructuras organizativas y estructurales de la empresa.

Aportaciones del A.P.T. a la gestión de RR.HH.

Como hemos visto, el A.P.T. tiene su importancia en el desarrollo de otros procesos laborales y de gestión de RR.HH. En este sentido, la información obtenida a través del A.P.T., puede aportar elementos de decisión para:

- **Clasificación y ordenación de puestos (estructura retributiva)**

La información proporcionada por el A.P.T., servirá para clasificar y posicionar todos los puestos de la organización, y sobre ello, establecer la estructura retributiva.

- **Reclutamiento y selección de personal**

Se formulan los requisitos que ha de tener un candidato para poder llevar a cabo eficazmente un determinado trabajo. En base a esa información se desarrolla todo el proceso de reclutamiento y selección (técnicas a utilizar, pruebas que se pasarán, planteamiento de la entrevista...). De este modo, los perfiles solicitados se basarán en los requerimientos que el puesto imponga a quien lo desempeñe.

- **Planificación de RR.HH.**

El A.P.T. nos permite determinar qué tipo de diseño de empleo es adecuado para los diferentes departamentos de la organización. Los puestos de trabajo no reflejan solamente el diseño y la tecnología de la empresa, sino también sus metas. Por tanto, los A.P.T. son declaraciones explícitas que hacen las organizaciones respecto de lo que han decidido hacer para lograr sus objetivos.

- **Evaluación del desempeño**

Consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado por parte de la organización. Es mediante el A.P.T. como se determinan los criterios que se desean alcanzar, y se fijan los niveles de desempeño del puesto. De este modo, se ofrecen a los empleados pautas objetivas que deberán intentar alcanzar, y se proporcionará a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Con ello, los niveles de desempeño de un puesto se desarrollarán a partir de la información que genera el análisis del puesto.

- **Valoración de puestos de Trabajo**

Se trata de un procedimiento que proporcionará información acerca del valor relativo de un determinado puesto dentro de la organización, punto fundamental a la hora de poder establecer las retribuciones, ya que si no se saben cuáles son las tareas específicas de un trabajo, es muy difícil determinar su valor.

- **Orientación y necesidades formativas (planificación y evaluación de la formación)**

La información obtenida en los A.P.T., se utilizará para diseñar los proyectos de aprendizaje y desarrollo. Para poder planificar la formación necesaria de un trabajador, se necesita saber qué hace, cómo lo hace y dónde lo hace; de esta forma se determinarán sus capacidades, conocimientos y aptitudes, así como los aspectos donde muestra lagunas formativas.

- **Determinación de responsabilidades**

Al proporcionar un A.P.T. la información necesaria sobre las responsabilidades y competencias del puesto, se reducirá la incertidumbre que en muchas ocasiones se tiene con respecto a

sus funciones, y se evitará el desempeño de un rol distinto al que se pide, solapamiento de actividades, etc.

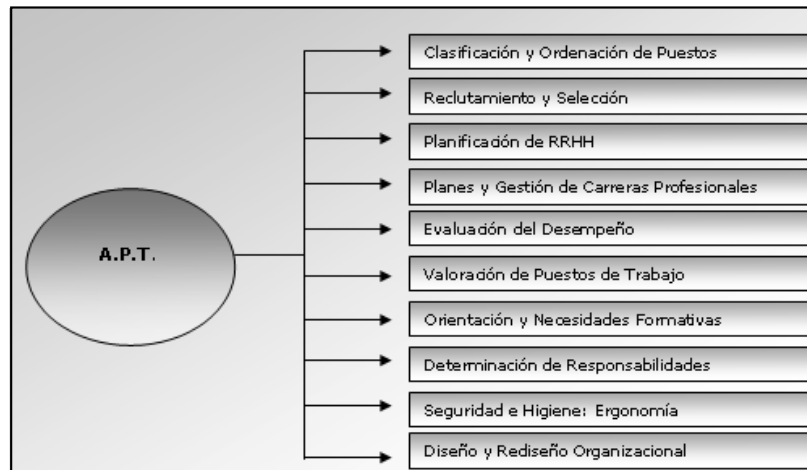
- **Diseño y rediseño de puestos de trabajo.**
- **Diseño y rediseño organizacional.**
- **Gestión y planes de carrera profesionales.**

Es necesario, a la hora de planificar la carrera de un profesional, conocer cuáles serán las necesidades futuras de la organización. El A.P.T. sirve de guía a los directivos y empleados para decidir sobre el tipo de formación y perfeccionamiento necesario a fin de avanzar en la carrera profesional del trabajador.

- **Seguridad e higiene: ergonomía (elaboración de planes de prevención y seguridad).**

El A.P.T. tiene que ver también con la productividad y la competitividad de cada empresa. Permite conocer la eficacia de la administración y gestión de personal dando como resultado la simplificación de otras tareas propias de este sector de las organizaciones.

Todo esto implica una relación directa con los RRHH, que en definitiva son la base para el desarrollo de cualquier organización.



*Gráfico 2. Fuente: Elaboración propia.
Procesos Básicos en la Gestión de RRHH*

Otras aportaciones

El A.P.T., no sólo está orientado al responsable de RRHH, sino que también se pueden beneficiar del mismo los cargos intermedios e incluso los propios trabajadores. De esta forma, veremos como los procesos antes definidos, interactúan en la organización de forma funcionalmente distinta, en relación al tipo de personal al que vaya referido.

- **Aportaciones para los responsables de Recursos Humanos y/o Directores de Departamentos.**

- D *Optimiza el proceso de reclutamiento y selección de personal*, ya que los datos que nos aporta el A.P.T. nos permite elaborar y describir las especificaciones del perfil de las personas que reúnan las mejores características para su reclutamiento, y también nos permite ajustar la metodología más adecuada para su selección.
- D *Dota de transparencia al proceso de contratación*, suministrando a los trabajadores información sobre los deberes y obligaciones de sus puestos, pero también de los derechos y satisfacciones que se obtienen a través de su desempeño.
- D *Guía el proceso de formación de personal*, mediante la elaboración de acciones formativas dirigidas a lograr el mayor ajuste entre los individuos y los puestos de trabajo que desarrollan.
- D *Hace posible la gestión de los planes de carreras profesionales de los individuos, su promoción y los demás movimientos de personal*, esto requiere información relativa a las exigencias y naturaleza de cada puesto.

El A.P.T. es una herramienta altamente útil para la correcta armonización de las carreras profesionales de los trabajadores.

- D *Es fundamental en el proceso de valoración y adecuación salarial*, ya que las exigencias de los puestos, y la valoración de sus contribuciones permiten definir una jerarquía en las retribuciones.

D *Es un instrumento de gran ayuda para la evaluación del desempeño; ya que la organización puede identificar y comparar los comportamientos y resultados que distinguen a individuos que obtienen excelentes desempeños, de aquellos que no.*



D *Permite la localización de fuentes potenciales de accidentes y enfermedades profesionales, al conocer las condiciones y el "cómo" se realiza el trabajo, se ponen de relieve aspectos susceptibles de provocar accidentes y enfermedades profesionales.*

D *Influye en el incremento de la excelencia de factores determinantes del comportamiento organizativo.*

- **Aportaciones para los mandos intermedios y los propios trabajadores**

Las **razones** por las que es aconsejable que los mandos intermedios deban interesarse por el A.P.T. son las siguientes:

- D Para poder **participar en el proceso** de selección con conocimiento de causa, ya que de lo contrario, su intervención estaría cargada de juicios de valor.
- D **Para poder realizar una evaluación** objetiva de sus subordinados, y ofrecerles un feedback útil y práctico sobre su desempeño.
- D Para lograr un **mejor reparto de tareas**, responsabilidades y poderes, evitando solapamientos que originen conflictos en el seno de la organización.
- D Para **prever incrementos de productividad** al asignar con criterio de eficacia a cada persona su puesto de trabajo.

2.4. Elementos de un A.P.T.: descripción y especificación

Los A.P.T. proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto, que más tarde se utilizarán para desarrollar las *descripciones* y las *especificaciones* del puesto. Así pues, mediante el A.P.T. se obtienen los siguientes tipos de información denominados productos del A.P.T.:

- **La Descripción de los puestos:** la descripción define el trabajo en términos de contenido y alcance. Es una descripción escrita de los deberes, condiciones del trabajo, y otros aspectos de importancia de un puesto específico.
- La **Especificación** determina los requerimientos humanos del puesto, es decir, las capacidades o competencias que ha de reunir una persona para poder ocupar un puesto de trabajo. Es otro producto del A.P.T., y se agrupa en tres categorías: Habilidades, Conocimientos y Aptitudes de los individuos, características estas no directamente observables, sino que sólo se perciben cuando los individuos desarrollan sus tareas, obligaciones y responsabilidades.

La diferencia que existe entre una descripción y una especificación de puesto, estriba en la perspectiva que se adopte. En la descripción se define qué es el puesto, y la especificación describe qué tipo de habilidades, comportamientos y requerimientos humanos se demandan al empleado que ocupa el puesto. Lo más práctico es combinar la descripción y la especificación, ya que no es frecuente separar ambas.

En esta combinación destacan, conformando la misma, los siguientes elementos:

- **Identificación del puesto de trabajo:** Suele ser la propia denominación del puesto, ya que es la primera forma de identificación. Además cada puesto debería ser identificado con un código representativo de sus características más relevantes.¹

Incluye, tanto su "Título", (Ej.: Director Financiero, operario de mantenimiento, etc...), como su relación funcional con la

¹ Existen diferentes Sistemas Oficiales para la codificación de puestos. Estas codificaciones contribuyen a un mayor grado de uniformidad en las descripciones de puestos de trabajo analizados. Cabe destacar el Diccionario de Títulos Oficiales (DOT), en Estados Unidos.

organización (departamento al que pertenece), así como ocupantes del puesto (supervisores inmediatos, etc...).

- **Misión del Puesto de Trabajo:** En él se describe la razón de ser del puesto en relación con la organización.
- **Relaciones:** En este punto se detallarán las relaciones que el titular del puesto ha de mantener, solo por el mero hecho de ocuparlo. Pueden estar referidas tanto a personal interno, como compañeros, superiores... como a personal externo, tales como proveedores, clientes...
- **Responsabilidades y obligaciones:** Se presenta como un listado donde se enumeran las principales obligaciones que tiene el puesto de trabajo. Constituye el eje central de la descripción del puesto de trabajo, proporcionando al titular del puesto un conocimiento completo del contenido de su trabajo.
- **Autoridad:** En este punto se hace referencia a los límites de poder que disfrutará el ocupante del puesto respecto a la toma de decisiones, incluyendo las responsabilidades de supervisión
- **Criterios de Desempeño:** El A.P.T. permite el establecimiento de unos criterios de desempeño óptimos. Esto tiene dos propósitos, por un lado, dar a los trabajadores pautas claras y concisas que podrán ser usadas para su autovaloración, y por otro, da a los directivos un instrumento objetivo para la medición del desempeño de sus empleados.
- **Contexto del puesto:** Proporciona información referente a condiciones físicas, horarios de trabajo, y el contexto social y de la organización. También se puede añadir aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros que están vinculados con el empleo.

Por otro lado, todas las formas para una descripción de puestos deben tener un formato equivalente dentro de la organización, para poder preservar así la comparabilidad de los datos (fichas de los puestos).

2.4.1. Ficha del puesto y manual de funcionamiento

Los anteriores elementos de la descripción y especificación del puesto se recogen de manera funcional, en las llamadas "fichas del puesto". La agrupación de estas fichas es lo que conforma el manual de funcionamiento de la organización, documento con el que finaliza el proceso de análisis de puestos de trabajo.

Una "ficha tipo" de un puesto de trabajo englobaría los siguientes elementos:

<i>FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO</i>	
•	Título del puesto.
•	Departamento al que pertenece el puesto.
•	Fecha en la que se hace el análisis.
•	Nombre del analista.
•	Resumen del puesto (descripción general del puesto indicando sólo las funciones o actividades principales).
•	Relaciones (interacciones del puesto con otros puestos, ya fueran dentro o fuera de la organización).
•	Responsabilidades (lista detallada de responsabilidades del puesto hacia: personas, recursos monetarios, información, herramientas).
•	Autoridad (definición de los límites de autoridad del ocupante del puesto).
•	Nivel de rendimiento a alcanzar (algunas descripciones de puesto también contienen una sección de criterios de rendimiento).
•	Condiciones de trabajo y ambiente (descripción del nivel de ruido, temperatura ambiental, condiciones peligrosas, etc).
•	Conocimientos.
•	Habilidades.
•	Actitudes.
•	Experiencia.
•	Aptitudes.

De manera funcional, una ficha tipo podría ser representada de la siguiente forma:

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	REVISIÓN	CÓDIGO
	FECHA	PÁGINAS

- IDENTIFICACIÓN.
 - D Título del puesto.
 - D Departamento.
 - D Área.

Se trata de individualizar el puesto y distinguirlo de los demás dentro de la empresa.

- ORGANIZACIÓN.
 - D Jefe superior.
 - D Jefe inmediato.
 - D Puestos dependientes:
 - Nombre del puesto.
 - Número de ocupantes.

Determina el lugar y jerarquía que ocupa el puesto en la organización.

- PERFIL DEL PUESTO.
 - D Requerimientos:
 - Indispensables (I).
 - Deseables (D).

Se trata de identificar las características que debe poseer la persona que ocupe el puesto.

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación		
Idioma		
Informática		
Experiencia		
Edad		
Sexo		
Etc.		

- OBJETIVO DEL PUESTO.

Determina la razón de ser del puesto.

- RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD. ←

Determina el alcance y limitaciones del puesto.

- FUNCIONES. ←

Describe las actividades que debe desarrollar la persona que ocupe el puesto.

- RELACIONES. ←

Describe las relaciones del puesto tanto externas como dentro de la organización.

 - D Internas.
 - D Externas.

- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ←

Cuantifica los resultados esperados del puesto.

- APROBACIONES. ←

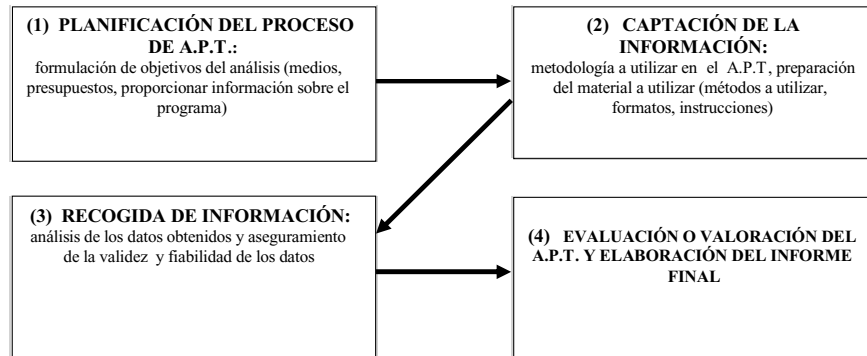
Determinar las personas que han intervenido en e proceso de elaboración de la ficha.
--

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

2.5. Implantación de un proceso de A.P.T.

En el proceso de A.P.T, se identifican una serie de pasos que pueden ser agrupados en cuatro fases o etapas:

1. Planificación del proceso de A.P.T.: Designación de los objetivos del análisis, e información del proyecto a seguir.
2. Captación de la información.
3. Recogida de información y análisis de datos.
4. Valoración del análisis de puestos y elaboración del informe final.



Por el tema que aquí nos ocupa y por lo ya explicado sobre la diferencia entre descripción y valoración de puestos, nos centraremos, en los tres primeros elementos de implantación de un proceso de A.P.T.

2.5.1. Planificación del proceso: objetivos, responsabilidad y ámbito del análisis

En el momento de planificar el proyecto, se ha de tener en cuenta que para determinar el ámbito del análisis de puestos en una organización es necesario:

- Determinar que es lo que se espera o se quiere lograr con el Análisis del Puesto.
- Se ha de asignar un responsable al proceso de análisis.
- Identificar qué puestos deberán ser incluidos en el programa de Análisis.

Tal y como se señaló anteriormente, el A.P.T. puede tener múltiples aplicaciones, y por eso, es preciso que antes de iniciar la recogida de datos, estén perfectamente definidos o formulados los objetivos que se pretenden alcanzar, ya que permitirá determinar el tipo de información sobre los puestos de trabajo que se van a demandar.

En este tipo de decisiones deberán estar involucrados los altos cargos de la organización, así como los responsables de área de este proceso.



A partir de las decisiones que se tomen en esta fase, el responsable del análisis, deberá decidir cuál es el formato más adecuado para el mismo. También será necesario que elabore las instrucciones que se facilitarán a los sujetos, además de preparar el formato que se dará a los resultados del proceso.

2.5.2. Captación de la información

El analista para poder concretar el método de análisis que va a utilizar, ha de tener claro los tipos de datos que va a recoger, las fuentes de información de las que dispondrá y los procedimientos de recogida de información que va a utilizar.

Información a recopilar

La información que se recoge para determinar el método está referida a las actividades propias del puesto de trabajo, destacando los comportamientos, obligaciones y ocupaciones que conforman las tareas a realizar.

Respecto a la descripción de los comportamientos puede estar enfocada en dos direcciones: por un lado, la descripción de comportamientos orientados hacia las actividades que se desarrollan en el puesto (lo que se obtiene en el puesto de trabajo), y por otro lado, la descripción de actividades orientadas hacia el trabajador (procesos que son utilizados para obtener resultados).

También es importante analizar el equipamiento que el trabajador ha de utilizar para llevar a cabo su trabajo, su idoneidad y disponibilidad, así como también el entorno en el que se ha de realizar ese trabajo (factores climáticos, ruido...)

Fuentes de Información

La fuente de información más importante en el A.P.T. son los propios puestos, sin embargo, existen otras fuentes disponibles a las que también se debe prestar atención:

- **Análisis del contenido** de la documentación existente sobre el puesto. Los analistas, consultando documentos tales como manuales de los equipos, ficheros de puestos, evaluaciones de rendimiento,

documentaciones sobre los productos, etc., pueden llegar a extraer una muy valiosa información acerca del A.P.T. del que se disponen a iniciar el estudio.

- **Perfiles** de puestos de trabajo directa o indirectamente relacionados con los puestos que se desean cubrir.
- Recurrir a Análisis de **Puestos precedentes**.

Como norma de carácter general deberá:

- D Recurrir a la fuente de información más reciente.
- D Usar, siempre que sea posible, diferentes fuentes de información.
- D Recurrir a personas que sean representativas de aquellas que lo ocupan, por ejemplo, personas que ya han ocupado los puestos que se van a analizar. En el caso de recurrir a personas, se ha de tener la seguridad de que éstas son conocedoras de los puestos a analizar.

Procedimientos de Recogida de Información

Existen diferentes técnicas que se pueden utilizar para recopilar datos.

Los cuatro **métodos** fundamentales para recoger información significativa son: **entrevista personal, comité de evaluadores expertos, observación directa y cuestionarios**.

- **La Entrevista Personal.**

Se suelen realizar en primer momento, entre el analista y la persona que desempeña el puesto de trabajo, y posteriormente, se mantiene entre el analista con el superior jerárquico de quien depende el puesto de trabajo.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice es importante que los entrevistados entiendan perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a interpretar de forma negativa estas entrevistas, viéndolas como evaluaciones de eficiencia.

Existen tres tipos de entrevista que pueden ser útiles para obtener información para el A.P.T.:

- D Entrevista **individual** con cada empleado.
- D Entrevista **colectiva** con un amplio grupo de empleados que desempeñen el mismo trabajo.
- D Entrevista **con uno o varios supervisores** que tengan un profundo conocimiento del puesto que se está analizando.

En definitiva, el analista entrevista personalmente a los sujetos que pueden proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Suele basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las diferentes variantes características de un puesto. Este método se considera de alta fiabilidad, de elevado coste y excesiva duración.

- **Comité de Evaluadores Expertos.**

Se utiliza este método para aquellos puestos considerados vitales en la organización. Consiste en la contratación de un grupo de personas expertas en A.P.T. para que recopilen información sobre un puesto.

Aunque bastante costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos expresamente para analizar un puesto, permite un alto grado de fiabilidad.

- **Observación Directa.**

Consiste en observar *in situ* al individuo en su puesto de trabajo durante un periodo de tiempo continuado. Es especialmente útil en los trabajos consistentes principalmente en actividad física observable. Por el contrario, la observación no suele ser apropiada cuando el puesto requiere una gran cantidad de actividad mental, ya que ésta es difícil de evaluar por este método.

Otro inconveniente que presenta es la influencia que puede ejercer el observador sobre el individuo objeto de observación (efecto halo², efecto Hawthorne, etc.).

² *Efecto Halo: Características dominante en un individuo que puedan afectar a la impresión percibida de otras que posee.*

Efecto Hawthorne: Teoría que proviene de la psicología experimental, que mantiene que una persona modificará su actitud si se siente observada, intentando comportarse de la forma que supone que el observador espera.

Este método se considera el de menor coste y fiabilidad. Se utiliza por lo general junto con las entrevistas.

- **Cuestionarios.**

Comúnmente, son las herramientas más apropiadas y usadas para determinar el valor de un puesto con fines de *compensación*³. Pueden ser utilizados como complemento de alguna de las técnicas anteriores, o de forma exclusiva. Son una forma rápida de obtener información de un gran número de empleados.

Las principales decisiones a tomar al seleccionar este método son las referidas a qué tipo de cuestionario se utilizará, bien cuestionarios formales elaborados para el A.P.T., bien cuestionarios de elaboración propia. En esta segunda opción, también habría que decidir cómo estructurar el cuestionario y qué preguntas introducir en el mismo.

Los cuestionarios que se utilizan suelen ser de tres tipos:

- D **Estructurados:** formado por una serie de ítems cerrados a los que el sujeto debe responder. Estos cuestionarios facilitan la interpretación posterior de las respuestas, pero sin embargo, hacen que de la información recogida se pierda el aspecto cualitativo, pues los sujetos solo responden en función de las opciones posibles.
- D **Abiertos:** Se elabora un cuestionario abierto al que responden los ocupantes del puesto y directivos. Al proporcionar una información más subjetiva y dispersa, son más difícilmente cuantificables e interpretables. No obstante, en éste tipo de cuestionarios se gana en el aspecto cualitativo.
- D **Mixtos:** Cuestionario en el que a los sujetos se les presentan ítems estructurados e ítems abiertos. Presenta la ventaja de poder orientar el cuestionario en base a las intenciones de evaluación del analista.

³ *Compensación: término empleado a nivel empresarial como sinónimo de "retribución".*

A modo comparativo, se presenta a continuación un cuadro en el que se resumen las ventajas e inconvenientes de los métodos analizados.

MÉTODO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> - De fácil aplicación . - Fácil de comparar . - Fiabilidad en los resultados . 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo excesivo y elevado coste . - Subjetividad del entrevistado . - Impacto del entrevistador .
COMITÉ DE EVALUADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Fiable . - Idóneo para puestos directivos . 	<ul style="list-style-type: none"> - De lenta aplicación . - Coste excesivo .
OBSERVACIÓN DIRECTA	<ul style="list-style-type: none"> - Coste reducido . - Observador exterior y objetivo . 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja Fiabilidad . - Limitado a tareas cortas y fácilmente observables . - Reticencias del observado .
CUESTIONARIO	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de uso . - Posibilidad de estandarizar los resultados . - Costo reducido y rapidez . - Mayor grado de reflexión . 	<ul style="list-style-type: none"> - Subjetividad de las respuestas . - Difícil elaboración .

Otros Procedimientos de Recogida

Otros procedimientos de recogida de información, aunque menos frecuentes, también son llevados a la práctica:

- **Bitácora del Empleado:** Verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigne él mismo en un cuaderno, ficha, o bitácora de actividades diarias. Constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, ya que significan una gran inversión en términos de tiempo.
- **Listas de Chequeo:** Es similar a un cuestionario estructurado; consiste en una serie de ítems a los que el sujeto debe responder si se aplica o no en el trabajo que se está analizando, y si se aplica, cuál es su grado de importancia.

A modo de resumen, el método ideal es el basado en la flexibilidad, combinación y utilización del sentido común en los procedimientos llevados a cabo de recogida de información.

2.5.3. Análisis de resultados

La norma básica que predomina en el A.P.T. es que cuanto mayor sea la disponibilidad y la calidad de la información sobre un puesto de trabajo, mayor será la posibilidad existente de describir y especificar ese puesto con precisión. Esta afirmación afecta a:

- La **Recogida de Información**: El analista debe asegurarse unos niveles de comprensión y compromiso respecto al proyecto de A.P.T. Para ello debe implicar a la gerencia de la empresa para que lo apoyen, coordinar las actividades con los responsables de personal y explicar al personal implicado en la fase de recogida de información cuáles son las metas del proyecto.
- **Fuentes fiables y válidas**: Es importante que la información que se consiga represente los puestos de trabajo que se hayan analizado.
 - D **Validez**, hace referencia a cuando medimos justamente lo que pretendemos medir y no otra cosa.
 - D **Fiabilidad**, hace referencia a la igualdad o diferencia entre diferentes mediciones realizadas sobre un mismo aspecto, elemento o situación, aunque en momentos diferentes. Así a mayor igualdad mayor fiabilidad y viceversa.

Ej.: Un reloj que muestra la hora de Greenwich daría una medida fiable pero no válida del tiempo en Nueva York; por otro lado, un reloj de sol daría una medida válida del tiempo local en todas partes, pero no fiable, porque no podría ser leído con exactitud.

- La **correcta aplicación de los métodos de análisis**: Para ello es necesario que las personas que tengan la responsabilidad de aplicarlos se encuentren correctamente preparadas para ello.

Métodos de análisis

Entre los métodos de análisis más simples, cabe destacar los siguientes:

- **Descripciones Narrativas de los Puestos:** También considerados como Procedimientos Convencionales de Análisis de Trabajo, son los procedimientos más simples. Se basa principalmente en la recogida de la información mediante la realización de entrevistas a los empleados y superiores, y mediante la observación. Una vez recogida la información, los datos recopilados de las distintas fuentes son transformados en descripciones escritas de las actividades de un puesto. El uso de este procedimiento es limitado, ya que la información que proporciona es muy general y no suele estar cuantificada. De todas formas, estos procedimientos han demostrado que son muy útiles para obtener una visión general de qué se hace en el puesto de trabajo y cómo se lleva a cabo.
- **Procedimientos Mecánicos:** En éste procedimiento, el analista obtiene la información observando a los empleados en su puesto. Se basa en el análisis de los movimientos necesarios para la ejecución del puesto, y se centra en las actividades y en los movimientos básicos, destacando la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en el costo de los salarios y el tiempo de aprendizaje requerido por el empleado. Sin embargo, no proporciona información sobre las capacidades necesarias ni el contexto en el que se realizan dichas actividades.

Este enfoque ha cedido el paso a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo del trabajo y las prácticas laborales.

- **Procedimientos Estructurados:** Estos procedimientos utilizan estructuras fijas, como son los cuestionarios mediante los que se obtiene información. Son procedimientos cuantitativos que se dividen en dos tipos: por un lado, los que se centran en aspectos del Puesto de Trabajo, y por otro, los que se centran en aspectos de la persona.

A su vez estos métodos se especifican, mediante una serie de técnicas:

A. Técnicas de análisis centradas en el puesto de trabajo.

Los ítems de las mismas son breves descripciones de las tareas que reflejan los objetivos o resultados finales que se esperan obtener con el trabajo.

- D **Análisis Funcional del Puesto de Trabajo (FJA):** Es una técnica estándar que permite comparar puestos diferentes con las mismas dimensiones generales de forma sencilla. Fue desarrollado por el servicio de formación y empleo del Ministerio de Trabajo de EEUU. Su función es describir la naturaleza de los puestos de trabajo, en función de la persona, los datos disponibles y otros elementos. Para ello, el analista examina el material escrito sobre el puesto, observa al trabajador, y mantiene entrevistas tanto con los empleados que los ocupan como con sus superiores. Con posterioridad, la información será revisada por otras personas conocedoras también de los puestos para asegurar su validez y fiabilidad.

Su premisa fundamental es: todo puesto de trabajo tiene un objetivo, y para alcanzarlo, el sujeto tiene que relacionarse con objetos, datos y personas. Con respecto a los objetos, los trabajadores hacen uso de recursos físicos; con respecto a los datos, de recursos mentales; y con respecto a las personas, de recursos interpersonales.

- D **Cuestionario de Descripción de los Puestos de Gerencia (MPDQ):** método que consta de 197 elementos, diseñado para analizar las ocupaciones y responsabilidades de los gerentes, sus exigencias, y otras características dentro de la organización. Estos 197 elementos se encuadran en trece categorías:
- Planificación económica, de producto y de mercado.
 - Coordinación con otras unidades y personal de la organización.
 - Control interno de la empresa.

- Responsabilidad respecto a productos y servicios.
- Relaciones con el público y los clientes.
- Asesoría avanzada.
- Autonomía en la actuación.
- Aprobación de compromisos económicos.
- Servicio de personal asesor.
- Supervisión.
- Complejidad y estrés.
- Responsabilidad económica avanzada.
- Responsabilidad general de personal.

Está diseñado para evaluar los puestos de trabajo de gerencia, determinar las necesidades de formación de los empleados que acceden a estos puestos, y crear tanto procedimientos de selección, como formas de evaluación del rendimiento.

- D **El Plan Hay:** Se utiliza para el análisis de puestos de dirección. Está vinculado al sistema de evaluación del puesto de trabajo y de retribuciones. Sus objetivos son el perfeccionamiento, colocación y reclutamiento de la dirección, la evaluación del puesto, la medición del rendimiento y el análisis de la organización.

La particularidad de la descripción del puesto de trabajo del Plan Hay radica en la información sobre la naturaleza y alcance del puesto. Esta información contempla cinco aspectos:

- Cómo se adecua el puesto a la organización.
- La composición general del personal de apoyo. (personal que depende del titular del puesto).
- Conocimientos y experiencias que requiere.
- Tipo de problemas a resolver en el puesto.
- Libertad para actuar y solucionar problemas.

D **Sistema Matricial de Información del Puesto de Trabajo (JIMS):** Sistema diseñado para recoger información sobre las siguientes cuestiones:

- Qué hace el empleado en el trabajo.
- Equipos o herramientas que utiliza.
- Qué debe saber el empleado.
- Responsabilidades del empleado.
- Condiciones bajo las que ha de trabajar el empleado.

La mayor ventaja de este sistema es su estandarización, y por tanto, la posibilidad de computarizar las respuestas.

D **Inventario de Análisis Ocupacional (OAI):** Integra tanto elementos orientados al puesto de trabajo, como elementos orientados a la persona. Consta de más de 600 elementos, todos ellos organizados en cinco grupos diferenciados:

- Información recibida.
- Actividades mentales.
- Comportamiento en el trabajo.
- Objetivos del trabajo.
- Contexto del trabajo.

Aunque los resultados que se obtienen son muy concretos, su inconveniente es el de tener un gran número de elementos.

B. Técnicas centradas en la persona.

Sus ítems describen las conductas que se llevan a cabo para desempeñar las actividades laborales incluidas en el trabajo. Incluyen aspectos perceptivos, sensoriales, mentales, etc. Son cuestionarios muy genéricos ya que pueden ser utilizados en trabajos de muy distintos tipos.

- D **Cuestionario de Análisis de Puestos (PAQ):** Diseñado por Mc.Cormick, Jeanneret y Mecham (1972). Se trata de un cuestionario estructurado, formado por 187 elementos del puesto de trabajo.

Está organizado en seis **factores** principales:

- *Fuentes de Información:* Dónde y cómo consigue el trabajador la información que utiliza en el puesto.
- *Procesos Mentales:* Actividades de razonamiento, de planificación, de toma de decisiones, etc., que lleva consigo la realización del trabajo.
- *Resultados del Trabajo:* Actividades físicas que lleva a cabo el trabajador y herramientas o instrumentos necesarios para llevarlas a cabo.
- *Relaciones con otras Personas:* Relaciones con otras personas que resultan necesarias para llevar a cabo el trabajo.
- *Contexto del Puesto de Trabajo:* Contextos físicos o sociales en los que se lleva a cabo el trabajo.
- *Otras Características:* Otras actividades, condiciones o características pertinentes.

Cada elemento, se puntuará en una de las seis **escalas** siguientes:

- Grado en que se utiliza.
- Importancia del trabajo.
- Cantidad de tiempo.
- Posibilidad de ocurrencia.
- Aplicabilidad.
- Otros.

Se trata pues, de un método estandarizado de A.P.T. La ventaja de éste método es la de ser cuantitativo y haber alcanzado un alto grado de estandarización. Además ha demostrado un alto índice de fiabilidad, incluso cuando la cooperación de los empleados es baja. Se puede considerar el método de A.P.T. más extendido universalmente.

- D **Cuestionario de Descripción de Puestos de Trabajo (PDQ):** Desarrollado por Control Data Corporation; es muy parecido al PAQ. Permite una fácil cuantificación de los resultados y, por lo tanto, su análisis informático. Por el contrario, y desafortunadamente, se ha creado de forma muy específica y es poco exportable a otras organizaciones.
- D **Inventario de Elementos del Puesto de Trabajo (JEI):** Aunque es también muy parecido al PAQ, tiene aplicaciones más amplias. Está diseñado para que lo respondan los titulares de los puestos de trabajo, y es muy sencillo de utilizar. Además, puesto que la escala de respuesta es numérica, los resultados pueden almacenarse informáticamente. Consta de 153 preguntas.

En una escala simple de tres puntos, se indica si cada elemento (considerando elemento como base de conocimiento, capacidad, habilidad o una característica personal vinculada de algún modo al éxito en el trabajo):

- No está presente en el trabajo.
- Está presente pero no es importante.
- Está presente y a la vez es importante.

- D **La Técnica del Suceso Crítico de Flanagan (CIT):** Se emplea normalmente para establecer criterios de actuación. Requiere que las personas conocedoras del puesto de trabajo describan los sucesos críticos⁴ acaecidos en cada área de responsabilidad, qué es lo que llevó a dicho incidente, cuáles fueron las consecuencias del comportamiento, y si la actuación estaba bajo el control del titular.

⁴ Flanagan describe los **sucesos críticos** como los modelos de conducta que son esenciales para saber si un trabajo se ha de considerar y evaluar como eficaz, económico y razonable o como ineficaz, antieconómico y perfeccionable. Así, permite identificar las tareas que distinguen a los expertos de los no - expertos.

Posteriormente, se agrupa toda la información obtenida en tres categorías: circunstancias, acciones realizadas y resultados obtenidos. De este modo, se podrá elaborar una escala que oscile desde los comportamientos nada efectivos hasta los extremadamente efectivos, y éstos, se podrán puntuar en función de su frecuencia, importancia, y grado de capacidad para superarlos.

Finalmente, se elaborará un informe en el que los grupos de comportamiento son ordenados en base a su importancia para la correcta ejecución de las tareas asignadas, especificando para cada uno de ellos, las competencias requeridas.

Entre las desventajas que se encuentran en éste método están el tiempo necesario para poder recabar esas descripciones de sucesos, y la dificultad para establecer el rendimiento medio.

EVALUACIÓN DE LOS METODOS DE A.P.T. EN FUNCIÓN DE LAS DIFERENTES CUESTIONES PRÁCTICAS

CUESTION	FJA	MPDQ	JIMS	OAI	PAQ	PDQ	JEI	CIT
Versatilidad y Adecuación	5	4	4	4	4	3	4	5
Normalización	5	5	5	5	5	5	5	3
Aceptabilidad para el usuario	4	4	4	4	4	4	5	4
Formación necesaria	3	3	3	3	3	4	4	4
Rapidez de uso	5	5	4	4	5	4	4	3
Tiempo de finalización	4	4	4	3	3	3	4	3
Coste	4	4	4	3	3	2	3	3
Comprensibilidad	4	4	4	4	4	4	5	5
Fiabilidad y validez	4	4	4	4	3	3	3	3

NOTA: Las técnicas están puntuadas de (1) la menos útil, a (5) la más útil. Gráfico adaptado de Simón Dolan, Randall S. Schuller (1999). "La Gestión de los Recursos Humanos".

2.6. Conclusiones

Tras estudiar uno de los procesos básicos de la Gestión de Recursos Humanos, se pueden señalar las siguientes conclusiones:

- El análisis de puestos de trabajo es uno de los elementos fundamentales para la correcta administración de sus RR.HH., ya que es imprescindible reflejar a través de un documento escrito, los elementos consustanciales del puesto de trabajo, sus relaciones, contenidos e importancia del mismo dentro y fuera de la organización.



- Las aportaciones producidas por el proceso de A.P.T. proporcionan mejoras en todos los ámbitos relacionados con el binomio puesto – persona (motivacionales, de rendimiento, comunicativos, etc.)
- A la hora de llevar a cabo el análisis, la información relativa a los puestos se debe enfocar desde una perspectiva temporal de presente, es decir, los puestos han de ser analizados tal como “son” y no como “deberían ser” o “fueron en el pasado”.

En definitiva, es necesario crear los cauces organizativos y de planificación dentro del Dpto. de RR.HH, para generar una ventaja competitiva a la empresa tanto de presente (diagnóstico de los puestos de trabajo) como sobre todo de futuro (puntos débiles donde implementar mejoras).

IDEAS CLAVE

- El “análisis de puestos de trabajo” es el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.
- La “descripción de puestos de trabajo” es un proceso en el que se elabora una estructuración del trabajo, y se asignan unas actividades de trabajo concretas para alcanzar determinados objetivos de la organización.
- La “especificación de los puestos de trabajo” determina los requerimientos humanos del puesto, es decir, las capacidades o competencias que ha de reunir una persona para poder ocupar un puesto de trabajo.
- El A.P.T. junto con la planificación de RR.HH, constituyen los denominados procesos básicos de la gestión de los RR.HH.
- En las “fichas del puesto” se recogen de manera funcional los elementos de la descripción y especificación del puesto.
- En el proceso de A.T.P. participan cuatro fases: planificación del proceso de A.P.T. (designación de los objetivos del análisis, e información del proyecto que seguir); captación de la información; recogida de información y análisis de datos; valoración del análisis de puestos y elaboración del informe final.
- Las aportaciones producidas por el proceso de A.P.T. proporcionan mejoras en todos los ámbitos relacionados con el binomio puesto – persona (motivacionales, de rendimiento, comunicativos, etc.)

AUTOEVALUACIÓN DEL TEMA 2

1. Por ocupación se entiende conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos, que tienen entre sí una estrecha relación en sus funciones.

V F

2. El A.T.P. es un proceso personal, puesto que se cuenta con la persona que ocupa un puesto determinado.

V F

3. La información relevante del trabajo es útil tanto para un óptimo desempeño del mismo como para la implementación de planes de mejora en las estructuras organizativas y estructurales de la empresa.

V F

4. Los puestos bien diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen a la consecución de los resultados deseados por la organización.

V F

5. La valoración de los puestos de trabajo es un procedimiento que informará del valor relativo de la organización del trabajo en la empresa.

V F

6. El A.P.T sólo está orientado al responsable de RRHH.

V F

7. La ficha del puesto de trabajo consiste en un resumen de las actividades que se desempeñan en el mismo.

V F

8. En el proceso de A.T.P. se identifican cuatro pasos, la planificación de dicho proceso, la captación de la información, la recogida de la información y el análisis de datos, y la valoración del análisis de puestos y elaboración del informe final.

V F

9. las listas de Chequeo consisten en una serie de ítems a los que el sujeto debe responder si se aplica o no en el trabajo que se está analizando, y si se aplica, cuál es su grado de importancia.

V F

10. La Técnica del Suceso Crítico de Flanagan (CIT) se emplea normalmente para establecer criterios de actuación.

V F

TEMA 3

VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

- 3.1. Introducción
- 3.2. La valoración de puestos de trabajo
 - 3.2.1. Aplicaciones de la valoración de puestos
 - 3.2.2. Condicionantes a la valoración de puestos
- 3.3. Sistemática de la valoración de puestos de trabajo: etapas del proceso de valoración de puestos
 - 3.3.1. Etapas del proceso de valoración de puestos de trabajo
- 3.4. Métodos y técnicas de valoración de puestos de trabajo
 - 3.4.1. Métodos cualitativos de valoración de puestos
 - 3.4.2. Métodos cuantitativos de valoración de puestos
- 3.5. Errores más habituales en la valoración de puestos

3.1. Introducción

Los profundos cambios producidos en estas últimas décadas a nivel tecnológico, cultural o económico han afectado a todos los campos de la sociedad.

La empresa tampoco ha podido escapar a estos cambios teniendo que adoptar nuevas políticas organizativas y de gestión para adecuarse a las nuevas necesidades que la sociedad actual demanda.

Frente a un periodo pasado, donde la rigidez de estructuras y funcionamiento era la nota dominante de la empresa, se ha pasado a una flexibilización de todos los elementos de la misma. En esta disonancia, numerosas empresas aún mantienen un sistema de clasificación rígido, como elemento base para la asignación de retribuciones en la empresa. Esta rigidez está en contra de la flexibilización de la que venimos hablando, ya que hoy día se buscan personas polivalentes para favorecer esa capacidad de adaptación que las empresas necesitan. Esta polivalencia no puede medirse como antaño y evidentemente tampoco puede retribuirse de la misma forma.

Como respuesta a esta situación surge tanto el análisis y descripción de los puestos de trabajo, como el tema que ahora nos ocupa: la "valoración de puestos de trabajo".

Hay que subrayar que previo a la realización de cualquier proceso de valoración de puestos, es imprescindible haber hecho con anterioridad, el análisis y descripción de dichos puestos.

Por lo tanto el análisis, la descripción y la valoración de puestos forman parte de un continuo donde la valoración es el punto y final de ese continuo que ayudará a la empresa a tomar, modificar, o fijar criterios respecto a sus políticas de contratación y retribución.

Durante el tema, se reflejará la importancia que posee la valoración de puestos para el funcionamiento de la organización y la influencia que posee sobre el salario percibido por el trabajador. A su vez, se indicarán sus aplicaciones, condicionantes y elementos conformadores. Finalmente se desarrollarán los pasos necesarios para poner en práctica un proceso de valoración de puestos, definiendo para ello, los diferentes métodos y técnicas utilizadas para esta valoración.

3.2. La valoración de puestos de trabajo

En numerosas empresas los procesos de análisis, descripción y valoración de puestos se utilizan exclusivamente para clasificar los diferentes puestos de trabajo, pero no como procesos de trabajo que forman parte integral de la gestión de Recursos Humanos y todos sus usos alternativos.

Aunque el establecimiento de salarios sea la principal y más habitual aplicación de las técnicas de valoración de puestos, éstas pueden tener otras utilidades para una organización.



Algunos de estos usos alternativos que se le pueden dar a la valoración de puestos de trabajo son:

- ***Análisis de la Organización Empresarial:*** El proceso de valoración de puestos permite comprender y establecer los sistemas de

interacción entre los diferentes departamentos de la empresa (responsabilidades, competencias, etc.). Además, los resultados de la valoración de puestos de trabajo pueden ser un fiable indicador sobre qué puestos de la organización necesitan que su contenido sea redefinido.

- ***Selección de Personal:*** El proceso de selección de personal puede salir beneficiado de una valoración de puestos previa, pues esta última va a proporcionar una mejor comprensión del nivel de conocimientos, habilidades, aptitudes, etc., requeridos para cada puesto.
- ***Valoración del Personal:*** La valoración de puestos puede utilizarse para llevar a cabo revisiones tanto cualitativas como cuantitativas de la valoración del desempeño por parte de los trabajadores.
- ***Formación:*** Los resultados de la valoración de puestos pueden compararse con los requerimientos establecidos del puesto de trabajo, de tal forma que se podrán hallar las lagunas formativas que han de subsanarse.

Expresado lo anterior podemos entender, la **valoración de puestos** como: ***“el procedimiento que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, determinando la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de la organización”***.

También puede definirse como: ***“el proceso por el que un puesto de trabajo es descrito, analizado, evaluado y en última instancia valorado mediante un método concreto”***, ya que la valoración de puestos de trabajo no es un método de medida de precisión, sino que, esencialmente, es un procedimiento de enjuiciamiento y apreciación.

Así, tiene como objetivo prioritario, determinar el valor relativo que tiene un puesto concreto dentro de una organización, descartando de forma automática los conflictos de y entre los diferentes departamentos de la empresa, proporcionando un marco regulador para resolver diferencias y para marcar con posterioridad el diseño de la estructura salarial. Se trata, por consiguiente, de diferenciar, catalogar y clasificar, cualitativa y cuantitativamente, los diferentes puestos que conforman el entramado de una organización empresarial.

No obstante, hay que tener en cuenta que, a pesar de que dicho resultado sea producto de un procedimiento sistemático, se trata sólo de una

aproximación. La valoración de puestos de trabajo es, de hecho, una forma de proceder por el que un proceso subjetivo de estimación se hace objetivo.

Atendiendo a la remuneración, la mayor parte de la que se percibe es específica del puesto de trabajo, pues el factor decisivo para establecer la remuneración es el tipo de trabajo desempeñado por el mismo. Por tanto, y más hoy día, se justifica la necesidad de la existencia de un marco procedimental por el que la variabilidad salarial entre trabajadores resulte, o cuanto menos, se perciba justa y aceptable.

Llegados a este punto y antes de continuar, tenemos que hacer mención a la importancia que para el proceso de valoración de puestos de trabajo, tiene el haber realizado con anterioridad el **análisis y descripción de tales puestos**, ya que es esta última, la función básica de gestión de Recursos Humanos, a partir de la cual, se va a desarrollar el marco comprensivo de la función desempeñada por los proyectos de valoración. Tal es así, que el análisis y descripción de puestos de trabajo es el punto de salida, a partir del cual se van a poder evaluar, valorar y clasificar los puestos dentro de las organizaciones empresariales.

Para que las políticas salariales sean compatibles con la filosofía empresarial de cada organización y con el devenir actual del mercado laboral, es conveniente que se lleven a cabo, de forma constante, fases de comparación y retroalimentación de los procesos de valoración de puestos, con la intención de revisar los niveles y la estructura de los salarios siempre que sea necesario. Sería contraproducente para cualquier organización advertir que sus trabajadores "escapan" de la misma porque las empresas rivales ofertan una estructura salarial (gracias a su valoración de puestos) más adecuada a los tiempos y necesidades de mercado.

Hoy por hoy, un número elevado de sistemas de salarios se basan en la importancia del puesto de trabajo dentro de la empresa, factor que se determina a través de los sistemas de valoración de puestos (la tendencia actual de valoración de puestos más interesante es en la que prima la "empleabilidad", el "potencial" y la "competencia" del trabajador, como elementos más importantes para la posterior determinación de la retribución).

3.2.1. Aplicaciones de la valoración de puestos

Según J. Roig, (1996): "Desde hace años se viene considerando la valoración de puestos, tanto por parte del trabajador como por parte de la propia empresa, como la técnica más objetiva y eficaz para llevar a cabo un equitativo sistema retributivo o de compensación económica, según sea el grado de complejidad funcional de las tareas que desarrolle y para establecer un sistema más adecuado y racional de promoción".

La valoración de puestos, por tanto, sienta las bases para:

- **Establecer una política retributiva justa, equitativa y acorde con el mercado**, de forma que exista correspondencia, tanto entre el contenido de los puestos y la retribución que se percibe por los mismos, como con las retribuciones que ofrecen el resto de empresas competidoras. De esta manera se fomentará y mantendrá nuestra capacidad para atraer y motivar a las personas.



La Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) recomienda realizar la valoración de puestos cuando aparece alguno de los síntomas enumerados a continuación:

- D Divergencia en cuanto a lo adecuado o no de los salarios (en determinada categoría o en la mayor parte de la plantilla).
- D Reajustes salariales en una categoría provocan reivindicaciones en otra.
- D Anomalías en los esquemas de graduación (puestos similares graduados en escalones distintos).
- D La estructura de clasificación plantea dificultades en la organización del trabajo.

- D Conflictos por la asignación de tareas, sustitución de trabajadores o redefinición de puestos.
- D Absentismo elevado en uno o más sectores de la empresa.
- D Alta rotación y dificultades en el reclutamiento.
- D Las "gratificaciones y subsidios" representan una proporción cada vez más importante de la remuneración total.
- D Frustración e insatisfacción ante la arbitrariedad de las decisiones sobre remuneración y falta de un procedimiento adecuado para resolver estos conflictos.

- **Orientar los procesos de promoción y clasificación profesional.**

Los puntos obtenidos en cada puesto al realizar la valoración se pueden convertir en niveles y llevarlos a un mapa conocido como mapa de puestos.

Como afirma Mota (1993): *"Las probabilidades de tránsito entre un puesto y otro del mapa se identifican con las posibilidades de promoción y carrera profesional dentro de la empresa [...]. La diferencia entre el nivel del puesto que ocupa una persona en el mapa de puestos y el nivel que podría ocupar en la actualidad da una medida del grado de potencial de una persona dentro de la empresa, y al mismo tiempo un grado de adecuación de la persona al puesto"*.

3.2.2. Condicionantes a la valoración de puestos

Es conveniente mencionar algunos condicionantes de la política de valoración de puestos, pues van a constituir estos, el punto de inicio para todos los aspectos a tratar en dicha temática:

- Es el puesto de trabajo, y no la persona, el que se puede baremar en función de sus exigencias y requerimientos
- La medición de un puesto de trabajo tiene un valor relativo, y nunca podrá ser interpretado a través de afirmaciones absolutas.
- La asignación de un valor monetario para mencionados valores relativos origina lo que se denomina "retribución salarial o remuneración".

Es por tanto que las **condiciones y motivos generales** que servirán como guía en las líneas directrices de los sistemas de valoración de puestos de trabajo sean las siguientes:

- Los procesos metodológicos a seguir no pueden contradecir otro tipo de reglas que puedan existir en el seno de la empresa, pues la valoración de puestos debe contribuir al mantenimiento armónico de la empresa como un todo orgánico.
- Las diferencias intrínsecas de la empresa deben verse reflejadas en las variaciones relativas de la valoración de puestos de trabajo y salarios, pues dicha metodología sirve para dar respuesta a dichos procesos con matices comparativos.
- La valoración de puestos de trabajo y la política salarial deben ser percibidas como justas por los trabajadores. Para salvaguardar esta justicia, la metodología de valoración de puestos debe apoyarse y cumplir con las prescripciones y obligaciones legales pertinentes.



3.3. Sistemática de la valoración de puestos de trabajo: etapas del proceso de valoración de puestos

A la vez que aumenta la investigación experimental en el campo de la valoración de puestos de trabajo, también lo va haciendo la revisión y la crítica de los métodos utilizados.

Es interesante, al tratar la evolución de los métodos de valoración de puestos, y debido a que las organizaciones empresariales son flexibles y cambiantes, que los sistemas de valoración deban actualizarse continuamente, destacando en este proceso los siguientes factores:

- Se ha producido una **continua simplificación** de los métodos de valoración, persiguiendo que sean fáciles de comprender para los trabajadores.
- Los diseñadores de los métodos han ido **desarrollando y adaptándolos**, cada vez más, a las necesidades y la idiosincrasia de las empresas.

- Con mayor asiduidad, se van utilizando las **nuevas tecnologías** como herramientas de apoyo y análisis estadístico al proceso de valoración.
- Los trabajadores exigen más participación activa en todos los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones empresariales, y, por supuesto, los procesos de valoración de puestos de trabajo no son una excepción.
- Se está sometiendo a **exhaustiva evaluación** el modo en que deben valorarse las "capacidades" individuales de los trabajadores, pues las mismas, junto con las "competencias" y el "potencial" del trabajador, se están convirtiendo en una condición de primer orden para la política salarial.

La valoración de puestos de trabajo como estructura de trabajo sistemática, consta de forma resumida, de varios elementos necesarios para su implementación.

Estos elementos son:

- Un método claramente establecido y predefinido, que aporte fiabilidad y validez a los resultados obtenidos en el proceso.
- Unos puestos de trabajo de referencia definidos, descritos y especificados sobre la base de los requerimientos del método,
- Unos procedimientos de actuación que describan de forma clara el devenir del proceso.

Estos elementos son desarrollados de forma más específica en las etapas definitorias del proceso de valoración de puestos de trabajo.

3.3.1. Etapas del proceso de valoración de puestos de trabajo

Los métodos de valoración de puestos de trabajo pueden dividirse, a grandes rasgos, en dos grandes grupos: **métodos creados y comercializados por empresas consultoras** (cuentan con la ventaja de que al aplicarse en un gran número de empresas permiten cierto grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a las diferentes características definitorias de cada organización empresarial) y los **métodos propios** (cuentan con la ventaja de estar armonizados con las características específicas de la empresa, aunque sin embargo, no permiten las comparaciones externas).

No obstante, ya sean métodos creados por empresas consultoras, o métodos de creación propia, ambas modalidades de proyectos de valoración deben fundamentarse en las siguientes etapas:

- *Etapas de Preparación del Proyecto de Valoración.*
- *Etapas de Valoración y Clasificación del Puesto.*
- *Etapas de Elaboración del Informe Final.*

Etapas de Preparación del Proyecto de Valoración

En ella se presentan las bases que posteriormente permiten obtener, del programa de valoración los resultados esperados:

- Conocimientos de las características socio-económicas de la actividad empresarial.
- Objetivos.
- Creación del Comité de Valoración.
- Procedimientos.
- Comunicación e Información.



Etapas de Valoración y Clasificación del Puesto

En la cual se lleva a cabo la valoración y posterior catalogación de los puestos de referencia de la organización empresarial:

- Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.
- Valoración de Puestos de Trabajo.
- Clasificación de Puestos de Trabajo.

Etapas de Elaboración del Informe Final

- Elaboración del "Manual de Valoración"

Las anteriores etapas quedan reflejadas de forma esquemática en el gráfico 1:

Ver cuadro en la página siguiente:

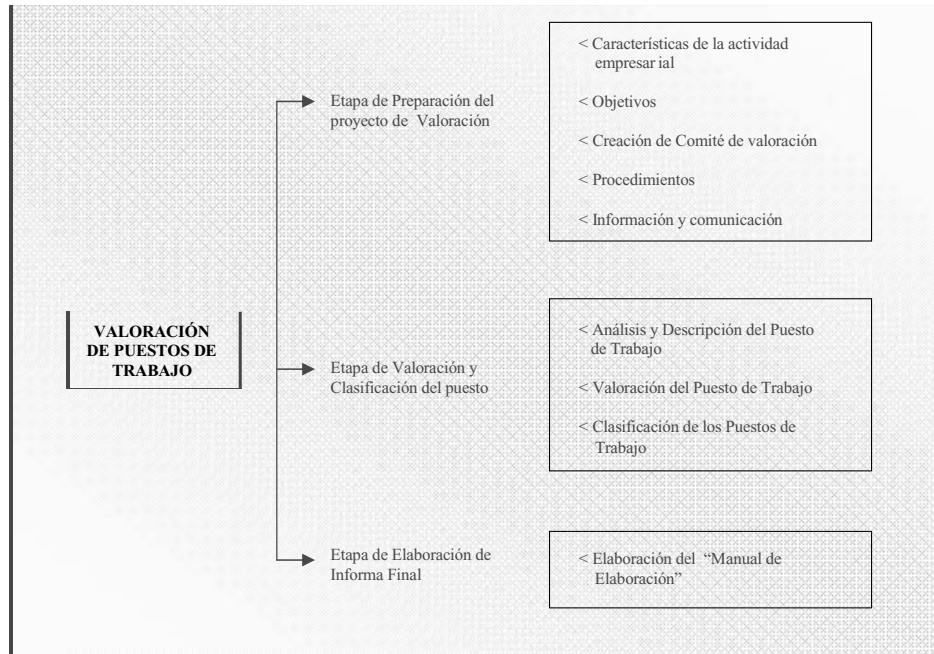


Gráfico 1: Esquema General de las etapas involucradas en la Valoración de Puestos de Trabajo.

A continuación, se procederá a proporcionar una visión más amplia de cada uno de los apartados de los que consta cada etapa de la valoración de puestos.

Etapa de Preparación del Proyecto de Valoración

Durante esta etapa, es preciso considerar:

- **Conocimientos de las Características de la Actividad Empresarial**

Conocer en profundidad las características, tanto intrínsecas como de mercado de la actividad económica de la empresa, constituye un excelente instrumento para clarificar, las interrelaciones que pueden acaecer en los diferentes contextos donde interviene la misma. El conocimiento de las características propias de la empresa y sus interacciones con el contexto que le rodea tienen importantes

implicaciones, pues los puestos de trabajo se van a diseñar de forma que contribuyan al mantenimiento y armonización de la cultura y de la vida laboral de la empresa.

En este sentido y desde esta perspectiva de funcionamiento, es donde tiene cabida la valoración de puestos de trabajo, independientemente de los métodos particulares de valoración que se utilicen. Así, el estudio de las características de la actividad empresarial debería tener en cuenta, los siguientes elementos:

- D **Historia:** Breve narración que contenga los hechos de mayor importancia estratégica de la empresa.
- D **Principales Actividades y Objetivos:** Breve descripción de las actividades más distintivas de la organización empresarial que expliquen la "misión" de la organización.
- D **Estructura Organizativa:** Se representará mediante un gráfico que incluirá las áreas funcionales, además de incluir una breve descripción de las principales responsabilidades y contribuciones de las mismas, y la consecución de los objetivos de la empresa.
- D **Estrategia y Presupuesto Empresarial:** Se dará cuenta de las acciones estratégicas que se derivan del propósito de la empresa, además de elaborar un resumen de las cifras económicas más importantes del presupuesto de la empresa.
- D **Proceso de Producción:** Se incluirá una visión de conjunto o descripción sistemática que facilite datos sobre las principales actividades productivas y servicios ofrecidos. Además, contendrá información sobre cuotas y tipos de mercados presentes y futuros.
- D **Información Específica sobre la Base de la Actividad Económica:** En el estudio de la descripción de las características de la actividad económica de la empresa es importante que estén claramente definidas las bases del análisis, pues este hecho sirve para evitar futuros enfrentamientos y solapamientos entre los diferentes departamentos de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y de responsabilidad.

- **Definición de Objetivos.**

Antes de iniciar cualquier tipo de investigación, han de fijarse claramente sus objetivos. Así, las empresas que pasan por alto este requerimiento, y como resultado de abordar el asunto de la valoración de puestos con un enfoque restringido, verán afectados los intereses de todas sus áreas de actividad empresarial.

- **Creación del Comité de Valoración.**

El comité de valoración tendrá como objetivo fundamental velar por la claridad y objetividad de todo el proceso de valoración de puestos de trabajo. Asimismo será el encargado de elaborar el "Manual de Valoración", del que se hablará más adelante. Por tanto, la misión desempeñada por el comité de valoración será la de supervisar la objetividad del proceso de valoración.

Este comité estará formado por personas que representen todos los escalafones de la empresa, tanto la dirección, como los trabajadores, pues los resultados finales del proceso de valoración deben de ser aceptados por todas las fuerzas vivas de la organización. Por ello, es preferible incluir, desde un primer momento, en el proyecto de valoración a todo el colectivo empresarial, decisión que facilitará significativamente el imprescindible consenso final.

- **Conocimiento de los Procedimientos.**

El éxito de una valoración de puestos de trabajo, depende en gran medida, de la objetividad y el conocimiento, por parte de todos los componentes de la empresa, de los procedimientos de actuación. Los procedimientos, no sólo describen el curso del proyecto de valoración, sino que además, proporcionan información acerca del contenido y métodos de valoración.

Analizar los procedimientos necesarios para realizar debidamente una valoración de puestos de trabajo, es importante pues proporciona información sobre lo que se puede esperar del mismo. Los procedimientos de la valoración de puestos tienen relación con **dos cuestiones principales:**

- D La **puesta en práctica** del sistema de valoración de puestos.
- D La **posibilidad de revisar el resultado** de la valoración.

- **Información y Comunicación.**

El que existan vías, bien definidas, de comunicación e información entre trabajadores y empresa es vital para que los proyectos de valoración de puestos de trabajos se lleven a cabo con éxito.

Esta información se puede proporcionar sobre la base de los siguientes elementos:

- D Una explicación de qué objetivos se pretenden alcanzar con el proyecto de valoración de puestos.
- D Breve exposición de los métodos de valoración que se van a utilizar.
- D Proporcionar instrucciones sobre cómo se va a ejecutar el sistema de valoración de puestos de trabajo.
- D Mostrar ejemplos de modelos y métodos de valoración de puestos, incluyendo por ejemplo, cuadros de valoración "ciegos", listados de factores, tablas de definiciones, etc.
- D Una descripción del procedimiento y revisión.

En el proceso de información y comunicación, por tanto, ha de concederse mucha importancia al modo en que la valoración de los puestos se va a llevar a cabo. Es por ello, por lo que deben cubrirse las siguientes áreas significativas: procedimientos, diseño del proceso, explicaciones sobre el tipo herramientas de trabajo utilizadas, método de valoración, etc. Además dicho proceso de comunicación ha de dirigirse bien a grupos de personas, o bien a trabajadores individuales dependiendo y teniendo en cuenta el rol y la contribución de cada uno de ellos a la organización empresarial.

Etapa de Valoración y Clasificación del Puesto

Esta etapa se subdivide a su vez en:

- **Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.**

Al ser los puestos de trabajo parte inherente de la organización empresarial, la valoración de puestos debe de tener en cuenta todos los elementos que integran a la empresa. Por tanto, deben

identificarse claramente la coherencia y las interrelaciones entre los distintos roles que cumple cada puesto dentro de la organización. Sólo entonces será posible clasificar y medir el peso relativo de cada puesto dentro de la empresa.

Por tanto, el análisis y descripción de puestos de trabajo es previo al proceso de valoración de puestos, pues como su propia nomenclatura indica, todo proceso de valoración dirige sus acciones a los puestos de trabajo y no a las personas.

- **Valoración de Puestos de Trabajo.**

Una vez obtenidos los resultados del análisis y descripción del puesto, se lleva a cabo, en sentido estricto, la valoración de los mismos, con lo que se determinará finalmente el peso relativo del puesto en la organización empresarial. Este peso consiste en asignar determinados valores a las distintas características de los puestos que aparecen incluidos en el método que se está utilizando.

Es muy importante establecer reglas claras sobre el modo de interpretar los datos arrojados por las tablas de puntuación, pues no se trata sólo de una tarea de análisis y valoración, sino que las anotaciones que proporcionan las tablas deben de ser utilizadas e interpretadas uniformemente por toda persona que pueda interesarse en el proceso de valoración.

- **Clasificación de los Puestos de Trabajo.**

Cuando los puestos de trabajo de una organización empresarial han sido ya valorados, pueden clasificarse o catalogarse en función de su importancia relativa dentro de la empresa. Con la clasificación se cierra el proceso de valoración; así el siguiente paso, sería utilizar los resultados del mencionado proceso de valoración para elaborar una estructura salarial.

Desde un punto de vista técnico, la etapa final del proceso de valoración de puestos es la catalogación de los puestos, siempre que todas las partes implicadas estén de acuerdo en que la categoría dada a sus puestos se corresponda o represente la posición real del puesto dentro de la empresa. Sólo entonces se podrá decir que se han sentado las bases para desarrollar una política remunerativa.

Etapa de Elaboración del Informe Final

En el informe final se abordarán todas las acciones que se hayan llevado a cabo y las decisiones tomadas a lo largo de todo el proceso de valoración. Asimismo, se incluirán los resultados de la valoración presente y se proyectará la de los puestos de nueva creación. Finalmente se propondrán, si fuera necesario, las modificaciones a hacer, en los puestos ya existentes.

3.4. Métodos y técnicas de valoración de puestos de trabajo

Las técnicas utilizadas por las diversas organizaciones para valorar y clasificar sus puestos de trabajo han sido múltiples y variadas, y todas ellas tratan de **ordenar tales puestos sobre la base de su valor relativo**. Según la técnica que se emplee, el resultado de la valoración normalmente será una ordenación de los puestos de trabajo de mayor a menor importancia para la organización, o podrá ser un valor numérico para cada puesto que identifique no sólo su orden, sino también las diferencias, en valor relativo, subyacentes entre los distintos puestos.

Las diferentes técnicas de valoración de puestos se han clasificado desde distintos puntos de vista. La forma más tradicional de organizarlas ha sido diferenciándolas en función del tipo de resultado que proporcionan, por lo que podríamos hablar de:

- **Métodos Cualitativos:** Proporcionan una ordenación de los puestos de trabajo de la organización, desde el más importante hasta el menos. Sin embargo, no aportan un valor numérico en la ordenación, y como consecuencia no se conoce las diferencias en valor relativo existentes entre los diferentes puestos.
- **Métodos Cuantitativos:** Permiten obtener un valor numérico para cada puesto de trabajo, lo que facilita conocer no solo su ordenación, sino las diferencias existentes entre el valor relativo de los mismos. Tales métodos, por lo general, se apoyan en la utilización de factores que, posteriormente, se pueden transformar de forma relativamente fácil en valores monetarios al elaborar el plan salarial de la organización empresarial.

3.4.1. Métodos cualitativos de valoración de puestos

Método de jerarquización

A veces también denominado de Comparación o Graduación. Es el método más sencillo y antiguo. Las primeras aplicaciones se llevaron a cabo en Chicago (1909 y 1912) en un estudio realizado por la Compañía Edison, con la intención de valorar los trabajos manuales. Se basa en la utilización de un criterio, o de varios (Ej. formación técnica, experiencia, supervisión ejercida, etc.), con el que realizar la comparación entre puestos y conseguir ordenarlos en función de su importancia en la organización.

La validez y la fiabilidad de la ordenación final de los puestos dependerá, fundamentalmente, de las aptitudes de los jueces encargados de llevarla a cabo y de su conocimiento de la organización.

A su vez, las técnicas de Jerarquización pueden agruparse en cinco:

- **Ordenamiento ascendente-descendente**, en función de los criterios seleccionados.
- **Ordenamiento por columnas alternas**: Se van situando los puestos en dos columnas, a la derecha las más complejas y en la izquierda las de menos complejidad.
- **Utilización de tarjetas**: Consiste en repartir una serie de tarjetas, con un resumen de la descripción del puesto, a cada integrante de la comisión de valoración. Estas tarjetas se irán dividiendo en dos (en función del mayor contenido del puesto), hasta que sólo queden dos puestos, momento en el que se realizará la última división, quedando entonces todos los puestos ordenados jerárquicamente.
- **Utilización de puestos clave**: Consiste en identificar puestos claramente definidos, estables en la organización y en sus funciones, y de distintos niveles y áreas de responsabilidad, con objeto de tenerlos como punto de referencia y comparación con el resto de puestos de la empresa.
- Y **Comparación por pares**: Habitualmente, es la forma más práctica y común de proceder. Se basa en una preparación, lo más amplia y exhaustiva posible, del análisis y descripción de puestos de trabajo, junto con la selección de los jueces encargados de ordenar los puestos resultantes.

Si en las anteriores técnicas se comparaban todos los puestos entre sí, ahora cada trabajo es comparado sistemáticamente con todos y cada uno de los demás; esta técnica obliga al valorador a realizar $n * (n-1)/2$ comparaciones, siendo n el número de puestos que es preciso valorar. Para evitar que el número de comparaciones sea muy elevado, se suele dividir el proceso por departamento, secciones, etc., de modo que el número sea inferior a 50, lo que equivaldría a 1225 comparaciones máximo.

Funcionalmente, se realiza sobre un cuadro de doble entrada, asignando los signos (+,-) a los puestos en función de la comparación de complejidad entre los puestos realizada por el comité de expertos.

Ventajas e inconvenientes del método de Jerarquización

- VENTAJAS:
 - D Es relativamente fácil de comprender y utilizar.
 - D La gradación puede hacerse rápidamente.
 - D Su puesta en marcha es relativamente poco costosa.

- INCONVENIENTES:
 - D No se tienen normas definidas o concretas con las que determinar la gradación.
 - D Tiende a inducir al error de considerar los puestos de trabajo y su valoración sobre la base de su designación, retribución o personas que lo realizan.
 - D El ordenamiento puede ser superficial, puesto que no se detallan los factores fundamentales de los puestos.
 - D Puede suscitar confusión en puestos con denominaciones similares.
 - D Es difícil encontrar suficientes calificadores con un conocimiento adecuado de todos los puestos.
 - D El sistema es más difícil de operar conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.
 - D Es un método difícil de defender ante los trabajadores.

Método de graduación

Dicho método fue desarrollado, en 1922, por el Instituto Carnegie de Tecnología, como respuesta a las limitaciones del método de Jerarquización, ya que éste presentaba el inconveniente de no utilizar una escala de medida concreta que permitiera establecer diferencias entre los puestos.

Se fundamenta en la agrupación de los distintos puestos, considerando globalmente cada uno de ellos en una serie de grados, previamente definidos y clasificados en una hipotética escala de importancia. Esta escala está formada por frases que definen el diferente nivel con el que aparecen factores tales como los conocimientos requeridos, responsabilidad, tipo de supervisión recibida o ejercida, etc.

Así, el grado más bajo se definirá incluyendo aquellos puestos con actividades simples y rutinarias y que requieren una supervisión muy estrecha, e irá aumentando sucesivamente la graduación a medida que aumenta la complejidad con que esos factores aparecen en los puestos.

Su aplicación incluye una serie de pasos como:

- **Determinar y describir los Puestos:** Aunque se puede utilizar una descripción simple, en la que sólo se incluyan las funciones y tareas que se realizan en el puesto de trabajo, es más recomendable utilizar descripciones más completas en las que se incluyan funciones y tareas, conocimientos, responsabilidades, relaciones, etc., exigidos en el puesto de trabajo.
- **Nombrar el comité de valoración.**
- **Agrupar los puestos por familias (producción, venta, etc).**
- **Definir los grados de la escala:** La definición de los grados o niveles utilizados para clasificar los puestos de trabajo deben ser lo suficientemente amplia como para poder incluir distintos puestos en cada grado, y lo suficientemente concreta como para que no surjan problemas a la hora de decidir en qué grado se incluye cada puesto.
- **Comparar la descripción de cada puesto con la escala.**
- **Clasificar los Puestos:** La asignación de cada puesto a su grado correspondiente es realizada por un grupo de jueces, por lo general el equipo directivo de la organización empresarial. Una vez que cada puesto ha sido asignado a su nivel, los trabajos quedan, en teoría, clasificados por orden de importancia.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo esta escala de graduación puede llevarse a la práctica:

(Ej. Escala de graduación. Peña Baztán, 1975).

GRADO	DEFINICIÓN DE LOS GRADOS
<i>Grado 1</i>	Realización de tareas auxiliares o subalternas que no precisan de conocimientos específicos. No se manejan máquinas de oficina, salvo la franqueadora del correo. Se trabaja bajo estrecha supervisión. No se requiere iniciativa. (Ejemplo: ordenanzas).
<i>Grado 2</i>	Tareas para las que se precisa cultura general, realización de actividades auxiliares siguiendo instrucciones preestablecidas, aunque debiendo elegir el procedimiento a seguir entre varios. Manejo de máquinas de oficina. Requiere algo de iniciativa, aunque en grado limitado. Trabaja bajo estrecha supervisión. (Ejemplo: auxiliar administrativo).
<i>Grado 3</i>	Debe elegir con cierta autonomía entre varios procedimientos. Precisa iniciativa para el desarrollo de su trabajo que efectúa con media supervisión. Realiza tareas que requieren ciertos conocimientos técnicos específicos. Puede supervisar la labor de alguna persona del grado 2 (ejemplo: oficial administrativo).
<i>Grado 4</i>	Desarrolla una función ejecutiva en la que puede manejar datos confidenciales. Requiere conocimientos técnicos amplios (idiomas, contabilidad, etc.) de una o varias materias. Debe tomar decisiones sobre los métodos a emplear y requiere cierta cantidad de iniciativa. Puede supervisar la labor de otras personas del grado 2 ó 3 (ejemplo: oficial contable, secretaria de dirección).
<i>Grado 5</i>	Requiere conocimientos amplios de un campo concreto de actuación. Da normas y brinda soluciones a las personas que de él dependen, a las que supervisa su labor, que acostumbra a ser rutinaria. Debe consultar con sus superiores las situaciones anómalas o que se salgan de su concreto ámbito de actuación. Tiene responsabilidades por datos confidenciales o dinero (ejemplo: jefe de sección).
<i>Grado 6</i>	Requiere coordinar la actuación de varios empleados de los grados anteriores a los que manda y controla. Planea sus trabajos. Hace previsiones. Precisa conocimientos en un campo extenso de actuación. Examina y resuelve o propone soluciones a los problemas que surjan en el ámbito de su competencia. Es objeto de una supervisión limitada (ejemplo: jefe de servicio).
<i>Grado 7</i>	Se requiere una alta especialización en un campo muy concreto, precisándose una titulación superior y cierta experiencia. Propone soluciones a la dirección. Controla diferentes aspectos de la empresa. Hace informes altamente especializados y presta el asesoramiento que se le solicita, dentro del campo de sus conocimientos, para la orientación de la empresa (ejemplo: staff de alto nivel, abogado de empresa, controllers, etc.).
<i>Grado 8</i>	Se requiere un conocimiento completo en extensión y amplitud de un conjunto de materias muy extenso. Interpretar y aplicar políticas departamentales. Coordinar y supervisar un área operativa de la empresa de cierta complejidad, mandando a sus componentes. Proponer soluciones a la dirección. Hacer estudios e informes especializados (ejemplo: dirección de departamento).

Inconvenientes

El uso de este método de valoración se ha ido haciendo cada vez menos frecuente a lo largo de los años fundamentalmente porque presenta los siguientes inconvenientes:

- Los valores se basan en criterios absolutamente subjetivos que hacen difícil justificar los resultados ante los trabajadores.
- Este método sólo es aplicable en organizaciones pequeñas.
- Es un método poco flexible, pues es preciso revisar la valoración y repetir todo el proceso cuando se crea o modifica algún puesto de la organización.
- Los resultados que se obtienen son totalmente cualitativos, por lo que no indica cuánto es más importante un puesto que otro dentro de la organización, siendo poco útil a la hora de establecer niveles salariales.
- Da problemas a la hora de asignar puestos a la clasificación, pues es difícil, que las funciones y responsabilidades de un trabajo concreto no se solape con dos o más niveles.

Por consiguiente, éste método se suele considerar adecuado para organizaciones con estructuras poco complejas y puestos de trabajo homogéneos.

3.4.2. Métodos cuantitativos de valoración de puestos

Los distintos métodos que se van a explicar en este punto se basan en la utilización de una serie de factores, es decir, características o componentes del trabajo comunes a diferentes puestos de trabajo y que tienen una importancia distinta en cada uno de ellos.

Estos factores, por tanto, no representan actividades laborales identificables o conductas específicas sino que, por el contrario, son una combinación de características y exigencias de un puesto de trabajo susceptibles de cuantificación que, consideradas conjuntamente, forman un todo coherente.

Estos factores específicos, conformarán una descripción suficientemente completa, de las razones que justificarán por qué se asigna un determinado salario al ocupante de un puesto de trabajo concreto.

Los factores suelen agruparse en cuatro grandes áreas:

- **Aptitudes** (Ej. formación académica, experiencia, habilidades sociales, iniciativa, creatividad, etc.).
- **Esfuerzo** (Ej. esfuerzo físico, esfuerzo mental, carga de trabajo, concentración, etc.).
- **Responsabilidad** (Ej. supervisión, calidad, materiales, equipos, etc.).
- **Condiciones de Trabajo** (Ej. ruido, temperatura, horarios, riesgos laborales, enfermedades laborales, etc.).

Los factores que se utilicen en un programa de valoración de puestos de trabajo deben definirse de forma simple, clara y concisa con la intención de que no se produzcan interpretaciones diferentes por cada persona. Tampoco es acertado adoptar, sin más, las definiciones que se hayan dado a los factores en otras organizaciones, ya que seguramente distorsionarían las características de la valoración a realizar.

Método de puntuación de factores

El método de puntuación o evaluación por factores fue creado por M. R. Lott en 1925, y popularizado por A.L. Kress (1935) con sus trabajos para la National Electrical Manufacturers Association (NEMA). Es actualmente el método más utilizado con una variedad de formas.

Se trata de un método analítico (descompone los puestos de trabajo en partes), y cuantitativo (se asignan valores a cada elemento componente del puesto de trabajo). El valor global del puesto de trabajo vendrá determinado por la suma de los valores de cada uno de los elementos en que ha sido descompuesto el puesto de trabajo.

Se parte de un conjunto de factores universales, que son aplicables a todos los puestos de trabajo (conocimientos, destrezas, responsabilidades y condiciones de trabajo).

Por tanto, partiendo de este marco de referencia, los pasos para habilitar este método de valoración son los siguientes:

- Crear un comité de valoración.
- Preparar de forma detallada el análisis y la descripción de los puestos de trabajo que conforman la organización.

- Seleccionar y definir, de forma clara y concisa, una serie de factores universales a utilizar en la valoración de los puestos de trabajo.
- Dividir los factores seleccionados en una serie de sub-factores y grados o niveles que abarquen todos los posibles valores que puede adoptar el factor.
- Ponderar los factores, distribuyéndose el peso de cada uno de ellos entre los diversos subfactores y grados que los componen.
- Puntuar los factores de cada puesto, transformando los niveles asignados a cada puesto en puntos.
- Obtener la valoración final de cada puesto, que es igual a la suma de los puntos que un puesto determinado ha obtenido en los distintos factores.
- Aprobación y elaboración del "Manual de Valoración" por parte del comité de valoración.

El método de puntuación de factores es el más comúnmente utilizado, a pesar de hacer uso de unas descripciones muy detalladas de los empleos que conforman la organización empresarial. Además produce unos resultados objetivos, de una elevada flexibilidad y fácilmente transformables en valores monetarios. Y tal vez, su principal dificultad resida en la definición de los factores y la asignación de sus niveles o grado.

Método de comparación de factores

Método desarrollado por Bengé, Burk y Hay en los años cuarenta. Ha tenido un uso limitado por su complejidad y el tiempo de preparación que exige, aunque su posterior aplicación sea relativamente fácil.

Además de utilizar factores compensables, como el método de puntuación, también emplea una serie de puestos claves que, posteriormente servirán para ordenar los factores en función de su importancia.



El **proceso** que se sigue al aplicar este método de valoración de puestos es muy similar al explicado en el apartado anterior, aunque con algunas variaciones de importancia:

- Crear un comité de valoración.
- Preparar de forma detallada el análisis y la descripción de los puestos de trabajo que conforman la organización.
- Definir los factores o áreas que se van a emplear en la valoración (por lo general se utilizan cinco factores en función de las características de la organización: Aptitudes, Exigencias mentales, Exigencias físicas, Responsabilidad y Condiciones de Trabajo).
- Elección de los puestos claves.
- Ordenar los puestos claves en función de la importancia que los mismos, tienen en cada uno de los factores de valoración.
- Distribuir o desglosar el salario de cada puesto clave entre los diferentes factores, en función de la importancia que cada uno de ellos tiene en el empleo.
- Ordenar los distintos puestos claves, en cada factor, en función del salario, de forma que aparezcan clasificados de mayor a menor salario.
- Comparar las dos ordenaciones de los puestos claves, tanto por la importancia del factor en el puesto de trabajo, como por la función monetaria. Así, cuando las dos ordenaciones son consistentes se pasará a valorar todos los restantes puestos de la organización empresarial.
- Asignar a cada uno de los puestos de la organización el valor que le corresponda en cuanto a la importancia de cada factor, y automáticamente quedarán valorados en sueldo.
- Aprobación y elaboración del "Manual de Valoración" por parte del comité de valoración.

El método de comparación de factores permite establecer, de una forma bastante acertada, los salarios de una organización, respetando la equidad interna de los mismos. Sin embargo, la fase de preparación es demasiado larga y compleja como para que se justifique su utilización.

Método de los componentes del trabajo

Los métodos de valoración, expuestos hasta ahora, parten de la base de que las similitudes entre los puestos impondrán quehaceres similares a sus ocupantes, por lo que tendrán que tener iguales valoraciones.

Ahora bien, a partir de los distintos componentes de un puesto de trabajo se pueden establecer diferentes relaciones que hagan variar el valor del empleo; así los procesos sistemáticos del análisis y descripción de puestos permiten conocer y cuantificar estas relaciones y, como consecuencia, tenerlas en cuenta al llevar a cabo los proyectos de valoración.

Aunque todos los métodos estructurados de análisis de puestos siguen procedimientos similares a la hora de aplicarse a la valoración de puestos, vamos a utilizar como ejemplo el **PAQ de Mc.Cormick** por ser el más utilizado¹.

Dicho sistema de valoración es **igual al método de puntuación**, con las únicas diferencias de cómo se obtienen los factores (a través de un análisis factorial), y la forma de asignar los valores a los puestos de trabajo, estableciendo una ecuación de regresión lineal múltiple entre las puntuaciones obtenidas por el puesto de trabajo en cada ítem (variables predictoras) y el salario del empleo (variable criterio). Esta ecuación permitirá asignar fácilmente un valor salarial a cualquier puesto de trabajo, en función de las puntuaciones que haya obtenido en los ítems del PAQ.

El método de los componentes del trabajo, aparentemente bastante objetivo, tiene un importante inconveniente: resulta ser demasiado técnico, por lo que es difícil que personas poco formadas en análisis y valoración de puestos comprendan plenamente el proceso seguido.

Sistema Hay ó de escalas y perfiles

El Sistema "**Hay**", también denominado de Escalas y Perfiles, fue creado por Edward N.

Hay en 1943. No obstante, en la actualidad la versión original ha sufrido numerosos cambios debido a que, a día de hoy, se encuentra en continuo estudio y proceso de revisión y perfeccionamiento.

¹ "PAQ" de Mc.Cormick, método estructurado de A.P.T. especialmente dedicado a tratar del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

Inicialmente fue creado para poder ser aplicado en todos los escalafones de la empresa, sin embargo, actualmente su mayor utilización ha sido **en puestos directivos y cargos intermedios o técnicos.**



Parte del principio de que la valoración de los puestos permitirá cuantificar el grado de contribución, al cumplimiento de los objetivos de la organización, de cada uno de los empleos de la empresa.

El sistema no puede ponerse en práctica sin un amplio conocimiento de todo aquello en lo que consiste tanto el método, como cada uno de los puestos de trabajo de la empresa en sí mismo, sin considerar a las personas que los ocupan.

Las características principales en las que se basa este sistema son:

- Es un método de comparación de factores, realizado a partir de la recogida de información tanto cualitativa como cuantitativa,
- Adapta los límites y la progresión de los diferentes niveles de cada uno de los factores a las características específicas de la organización,
- Compara aquellos factores comunes, aunque en distinto grado, en todos los puestos incluidos en la valoración,
- Utiliza un sistema universal de cuantificación de los factores.
- Cuenta con sistemas de control y revisión para verificar la corrección de las valoraciones realizadas.

La utilización de este sistema permite comparar y establecer la diferencia cuantitativa de un puesto con relación a otro u otros de la misma organización, es decir, permite establecer el valor relativo de un puesto para una organización concreta.

Se basa fundamentalmente en la evaluación y estudio de tres factores: **competencia** (suma total de cualquier clase de conocimiento o destreza requerida para desempeñar de forma aceptable el puesto de trabajo), **solución de problemas** (actividad mental requerida en el puesto para identificar, definir y encontrar soluciones a los problemas inherentes al mismo) y **responsabilidad** (posibilidad de responder o ser responsable de las acciones inherentes al puesto y de las consecuencias de las mismas).



Por tanto, el Sistema Hay es capaz de proporcionar unos criterios objetivos, homogéneos, ponderados y sistematizados aptos para todos los puestos de trabajo de la empresa, además de permitir evaluar cada puesto en función de sus propios contenidos y de acuerdo con la importancia que para el éxito de la empresa tenga.

Es por consiguiente, que el sistema consigue que todos los empleados de la empresa perciban una retribución de acuerdo a principios objetivos y justos, además de conseguir que la estructura salarial de la empresa sea competitiva con las de las empresas del mismo ramo y del mercado laboral en general.

A continuación se presenta un cuadro resumen en el que se describen los métodos ya mencionados y se aportan otros dentro del plano cualitativo como el "Mercado de salarios".

Ver cuadro en la página siguiente:

	MÉTODOS	PROCEDIMIENTOS QUE APLICA
CUALITATIVOS	MÉTODO DE GRADUACIÓN	Su aplicación busca determinar una clasificación ordinal de los puestos, comparando y eligiendo varios jueces, todas las parejas de puestos de trabajo que se pueden formar, y ordenando los mismos en función del número de elecciones obtenidas.
	MÉTODO DE CLASIFICACIÓN	Su aplicación consiste en la determinación (a priori) de unos niveles de clasificación basados en las características de los puestos, objeto de valoración, pasando después a clasificar cada uno de los puestos en el nivel más adecuado.
	MERCADO DE SALARIOS	Se basa en la comparación de los salarios percibidos por los puestos de trabajo valorados y puestos similares en el sector donde opera la empresa. Establece una clasificación ordinal descendente basada en el salario percibido.
CUANTITATIVOS	MÉTODO DE PUNTUACIÓN DE FACTORES	Obtiene una valoración cuantitativa, calificando cada puesto en función de una serie de factores comunes a todos y que poseen distintos niveles en cada factor y, por lo tanto, distinta puntuación asignada.
	MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES	Determina, en función de una serie de puestos clave, la clasificación de los puestos de trabajo, ponderando un conjunto de factores compensados y referidos a los puestos claves que sirven como referencia.
	MÉTODO DE LOS COMPONENTES DEL TRABAJO	Es un método estructurado de A.P.T. Su finalidad consiste en cuantificar las relaciones entre los distintos componentes del trabajo que hacen variar el valor del puesto. Establece modelos de regresión múltiples entre los componentes de trabajo y el valor del puesto.
	SISTEMA "HAY" Ó ESCALAS Y PERFILES	Se parte del principio básico de que cualquier puesto que existe en una organización debe obtener una serie de resultados. Por tanto, su valoración permitirá cuantificar el grado de contribución al objetivo de la empresa, y los resultados de cada uno de ellos.

*Gráfico 3: Adaptado de Manuel Serrano.
"Seminario específico de Política Retributiva"*

3.5. Errores más habituales en la valoración de puestos

Habitualmente si la persona o personas que van a realizar la valoración de puestos, no tienen la preparación adecuada, pueden caer en errores graves como:

- **Efecto halo.**

Tendencia a valorar teniendo en cuenta una característica predominante, que impacta de forma positiva o negativa, y conduce a asignar los grados con mayor puntuación (o menor), sin considerar los demás elementos del puesto.

En algunos casos "se decide apriorísticamente a qué clase aproximada de valoración debe pertenecer la tarea; entonces, la elección de los grados es, por así decirlo, la búsqueda de una simple "coartada analítica"; en otros, uno se siente inclinado a atribuir grados elevados (o bajos) en todos los factores desde el momento en que se ha empezado por escoger un grado elevado (o bajo) en uno de ellos, considerado, con razón o sin ella, como predominante para la tarea que se examina". (M. Fertoni y C. Actis Grosso, 1978).

- **Error sistemático.**

Tendencia a puntuar de forma benevolente, asignando puntuaciones altas, o con criterios rígidos.

- **Error de tendencia central.**

Inclinación a puntuar en los grados intermedios del manual, por desconocimiento del mismo, del puesto o por inhibición a la hora de puntuar.

- **Error de tendencia teórica.**

Se produce cuando al valorar no se tiene en cuenta la descripción del puesto (contenido real del mismo), sino que el valorador puntúa considerando el contenido ideal (lo que debería hacerse).

- **Error de tendencia compensatoria.**

Surge si al valorar un factor en un grado alto, por compensación, puntuamos bajo el siguiente.

- **Error proyectivo.**

También conocido como error efectivo o de ecuación personal. Se comete cuando los valoradores se inclinan a sobrevalorar los factores de aquellos puestos que conocen, por haberlos desempeñado con anterioridad o pertenecer actualmente a ese colectivo.

IDEAS CLAVE

- La “valoración de puestos de trabajo” es el procedimiento que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, determinando la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de la organización.
- A partir de la “valoración de los puestos de trabajo” se puede establecer una política retributiva justa, equitativa y acorde con el mercado; y, además, se pueden orientar los procesos de promoción y clasificación profesional.
- Las etapas de la “valoración de los puestos de trabajo” son la de preparación del proyecto de valoración (se presentan las bases que posteriormente permiten obtener los resultados esperados); de valoración y clasificación del puesto (se lleva a cabo la valoración y posterior catalogación de los puestos de referencia de la organización empresarial); y de elaboración del informe final (elaboración del manual de valoración).
- Los métodos cualitativos proporcionan una ordenación de los puestos de trabajo de la organización, desde el más importante hasta el menos. Pero, no aportan un valor numérico en la ordenación, y como consecuencia no se conoce las diferencias en valor relativo existentes entre los diferentes puestos.
- Los métodos cuantitativos permiten obtener un valor numérico para cada puesto de trabajo, lo que facilita conocer no solo su ordenación, sino las diferencias existentes entre el valor relativo de los mismos.

AUTOEVALUACIÓN DEL TEMA 3

1. El establecimiento de salarios es la principal y más habitual aplicación de las técnicas de valoración de puestos.

V F

2. La descripción de los puestos de trabajo es la función básica de gestión de los RR.HH.

V F

3. A partir de la valoración de los puestos de trabajo se establece una política retributiva justa, equitativa y acorde con el mercado.

V F

4. Las nuevas tecnologías no tienen hueco en el proceso de valoración de los puestos de trabajo.

V F

5. Los métodos de valoración se dividen en los creados y comercializados por empresas consultoras, y los métodos propios.

V F

6. El comité de valoración vela por la claridad y objetividad de todo el proceso de valoración de puestos de trabajo.

V F

7. En el informe final se abordarán todas las acciones que se hayan llevado a cabo y las decisiones tomadas a lo largo de todo el proceso de valoración.

V F

8. Los métodos cualitativos de las técnicas de valoración de puestos proporcionan una ordenación de los puestos de trabajo de la organización, desde el más importante hasta el menos.

V F

9. Según el método de jerarquización cada trabajo es comparado sistemáticamente con todos y cada uno de los demás.

V F

10. El método de graduación sólo es aplicable en organizaciones pequeñas.

V F

TEMA 4

TIPOLOGÍA DE LOS PROCESO PRODUCTIVOS

- 4.1. Introducción
- 4.2. Estrategias de proceso
 - 4.2.1. Procesos continuos, enfoque de producto
 - 4.2.2. Procesos repetitivos
 - 4.2.3. Procesos intermitentes, enfoque de proceso
- 4.3. Producción ajustada
- 4.4. Capacidad
- 4.5. Análisis de equilibrio
- 4.6. Tipos de layout
 - 4.6.1. Layout de posición fija
 - 4.6.2. Layout orientado a proceso
 - 4.6.3. Layout de oficinas
 - 4.6.4. Layout orientado a producto

4.1. Introducción

Las decisiones que han de tomarse desde la Dirección de Recursos Humanos a la hora de planificar plantillas deberían tener en cuenta los aspectos concretos de la operativa de la empresa en cuestión.

Antes de adoptar una política de Recursos Humanos que pudiera redundar, ya sea inconsciente o voluntariamente, en –pongamos por caso- una alta rotación de personal, sería prudente saber si la Estrategia de Proceso del grupo de trabajadores afectado podría resistir los efectos de dicha rotación.

Con demasiada frecuencia el responsable de Recursos Humanos toma decisiones acerca del salario, formación, perfil, temporalidad, y rotación del personal, en completa ignorancia o desvinculación de la Estrategia de Operaciones, con el efecto de someter a la plantilla a una gran tensión y poner en peligro los compromisos de la empresa en cuanto a producción o niveles de servicio.

Ciertamente, los responsables del departamento de producción u operaciones habrían de tener algo que decir al respecto; pero la realidad

empresarial admite en muchas ocasiones estructuras carentes de esa figura, o que no participan en las decisiones de nivel directivo.

Es por ello que un Director de RR.HH. ha de aprender algunas nociones básicas sobre Operaciones si quiere realizar correctamente su trabajo; del mismo modo en que un Director de Operaciones debe aprender algo de Recursos Humanos para realizar bien el suyo.

4.2. Estrategias de proceso

Una Estrategia de Proceso es el enfoque que adopta una organización para transformar sus inputs en outputs, sus recursos en bienes o servicios. Podemos ejemplificar sus extremos con la mención -en uno de ellos- de aquellas grandes factorías de los 70, con grandes líneas de producción de productos uniformes y elevados costes fijos que se amortizaban precisamente mediante el volumen; y en el otro extremo tendríamos los procesos de fabricación flexibles, altamente personalizados al gusto de cada cliente específico y -en coherencia con esa personalización- con poca o nula necesidad de mantener inventarios de productos acabados.



Un producto admite muchos modos de ser físicamente creado, y el proceso que se elija a tal efecto conllevará los rasgos de calidad, coste, flexibilidad, y eficiencia en la producción de tal producto o servicio. Sin embargo, no es fácil rectificar una Estrategia de Proceso una vez que se ha implantado, porque el proceso anterior afecta a tal número de factores... que el nuevo proceso elegido frecuentemente se ve lastrado por las disposiciones que se tomaron para el original.

Como -en la práctica- los enfoques de proceso posibles forman una continuidad entre los dos extremos citados, vamos a caracterizar a éstos dos, más un tercer punto intermedio entre ellos.

4.2.1. Procesos continuos, enfoque de producto

En esta estrategia el equipo, el layout¹, y la supervisión están organizados para hacer **un producto**; obviamente, no merecería la pena orientar todos los recursos de esa manera (la cual entraña ciertas restricciones a la flexibilidad) si se hubiese de realizar una producción escasa, de modo que el enfoque de producto tiende a los altos volúmenes y las bajas variaciones, y las instalaciones del mismo tienden hacia la producción continua. Ya se produzcan unidades discretas (tornillos, frigoríficos, etc.) o se produzcan láminas de acero o toneladas de cemento, **el producto es el mismo de todos los días y ello facilita la creación de estándares**, a diferencia de una empresa que produjera en cada ocasión un producto diferente o altamente personalizado.

4.2.2. Procesos repetitivos

Esta estrategia puede considerarse una variante -más flexible- de la enfocada a producto. En ella el producto final surge de distintas combinaciones de unos elementos que probablemente sí hayan sido producidos en un proceso continuo. Por ejemplo: en una hamburguesería los ingredientes -el pan, la carne, las salsas- se habrán fabricado bajo un enfoque de producto en sus respectivas firmas, pero una vez llegados al restaurante son combinados de las distintas maneras que oferta el menú. Asimismo los fabricantes de muebles suelen recombinar tableros estandarizados -producidos bajo enfoque de producto- para dar lugar a una gama amplia en la oferta final.

Esta variante permite la personalización del producto y por lo tanto tiene más posibilidades para competir en los mercados.

4.2.3. Procesos intermitentes, enfoque de proceso

En este caso el equipo, el layout, y la supervisión se orientan a llevar a cabo un proceso, en lugar de a la obtención de un producto acabado. Por ejemplo, si decimos que una sección está dedicada a la soldadura, los productos saldrán de ella "soldados" pero no "terminados"; esta "sección de soldadura" podría recibir encargos de

¹ *Layout: Distribución del equipo y los trabajadores en el espacio disponible para realizar una determinada actividad. El Layout de un almacén busca el equilibrio entre el aprovechamiento de espacios y la facilidad para encontrar y manipular lo almacenado; el Layout de una oficina consiste en el número y distribución de los habitáculos cerrados, puestos de trabajo, espacios compartidos, equipos, etc.*

soldar piezas de muchos tipos y tamaños, por lo cual su flexibilidad se demuestra mayor; por el contrario, en un enfoque de producto la sección de soldadura estaría equipada, “desplegada” y supervisada con el fin de soldar un único producto, y tal especialización le permitirá afrontar volúmenes mayores, pero con menor variedad.

Casi las tres cuartas partes de la producción suele llevarse a cabo bajo este enfoque que permite bajos volúmenes y alta variedad, razón por la que se les denomina “Procesos intermitentes”.

La conveniencia de utilizar una u otra estrategia de proceso depende en gran parte de la actividad que se trate, pero hablando en términos generales se acepta que si la utilización² de los equipos es inferior al 25%, queda justificado un enfoque de proceso.

Una carpintería que se dedica a la venta de tableros, tanto para profesionales como para aficionados al bricolaje, acepta accesoriamente encargos de muebles a medida, totalmente personalizados al gusto de sus clientes. Las máquinas hubieran podido estar ordenadas según una aparente lógica de fabricación: la máquina que corta, la que lija, la que hace las molduras, la que ensambla cajones, la que cantea, la sierra circular, etc. La utilización de las máquinas es continua, es la esencia del negocio, pero para cada trabajo concreto los porcentajes de utilización varían con gran desequilibrio: en un trabajo no hace falta cantea, en otro no es necesario lijar, en un tercero el encolado es insignificante. Alguna máquina no se usa casi nunca, pero es necesario tenerla porque forma parte del oficio y porque su función no puede realizarse a mano sin grandes costes de tiempo. En este caso, la gerencia ha optado por un enfoque de proceso: las diferentes máquinas se sitúan separadamente, aisladas, y en torno a ellas se apila el trabajo pendiente para cada una de ellas. Esta visión choca al visitante y le hace pensar en una falta de racionalidad, pero la baja utilización de la mayor parte de ellas las haría estorbar si estuvieran organizadas con un enfoque a producto.

Desde el 15% de utilización puede ir pensándose en una estrategia de Proceso Repetitivo, y a partir del 70% de utilización conviene interrogarse si no convendría instalar un equipo especializado y adoptar un enfoque de producto. En el sector servicios la utilización de los equipos llega a ser tan baja como el 5%: una máquina de Rayos X en la

² El concepto de “Utilización” o “Capacidad efectiva” se explicará en el posterior epígrafe dedicado a la Capacidad, no siendo imprescindible abundar en él ahora para comprender la diferencia entre unas y otras estrategias de proceso.

consulta de un médico, o un microondas en el restaurante, tienen una utilización muy baja, y los motivos son tanto el deseo de contar con cierto exceso de capacidad para los picos de carga, como la mala planificación derivada de la imprevisibilidad de la demanda o -al menos- de la imprevisibilidad de las personalizaciones en las que la demanda va a incurrir.

Quizá la hostelería suministre los ejemplos más cercanos del dilema entre enfoque de proceso y de producto, sin que en muchas ocasiones lo hayamos percibido como tal. La próxima vez que acuda a un establecimiento de comidas, atienda al hecho de una persona exclusivamente dedicada a preparar los cafés. En los establecimientos grandes, el volumen es tal que algunas personas han quedado "fijadas" a su puesto, como es el caso de esta persona dedicada exclusivamente a preparar cafés y bebidas. Los camareros que atienden varias mesas están "enfocados a proceso": lo que cada mesa pide para consumir es muy heterogéneo, tanto que las necesidades de la personalización tienen prioridad sobre el procedimiento estándar del camarero (limpiar la mesa, tomar pedido, servir bebida, traer el primer plato, etc.). Y mientras, la persona del café y bebidas está desarrollando un proceso repetitivo (porque hay cierta personalización en los productos, pero se está tan cerca del enfoque de proceso que en ocasiones este individuo prepara anticipadamente varios cafés y refrescos que nadie le ha pedido aún, adelantándose a la demanda y creando un stock de "producto acabado").

Si en un establecimiento con bajo volumen de ventas hallase usted a alguien dedicado en exclusiva al café, no le quepa duda de que está ante un caso de mala gestión. El enfoque de producto también suele utilizarse para el cajero del restaurante, con independencia de que el volumen de trabajo justifique el puesto, pero en este caso gobierna otro tipo de consideraciones.

En un McDonald's quien cocina las hamburguesas trabaja enfocado a producto (producción en masa, sin variaciones y con alto respeto por el estándar), pero la persona que condimenta los sándwiches trabaja ya en



un proceso repetitivo que admite personalizaciones (por ejemplo: no poner cebolla), y al llegar a la caja encontramos que los dependientes trabajan enfocados a proceso.

Cuanta más interacción existe con el cliente más probabilidad hay de que éste interfiera en el proceso productivo: en un despacho de abogados, o en un hospital, cada caso es distinto o tiende a serlo. Por lo tanto, hay que encontrar el equilibrio entre la Ventaja Competitiva que puede aportar la personalización de productos y servicios..., y la cercanía real que permitiría al cliente desequilibrar el proceso productivo. Para llevar a cabo esta salvaguarda de la productividad existen algunas técnicas:

- **Restringir las ofertas.**

Restaurantes con menús limitados, Paquetes cerrados de ofertas de viaje.

- **Estructurar el servicio.**

Lo contrario de la ventanilla única: restringir determinados servicios a determinadas secciones. Sucursales bancarias especializadas en empresas; secciones de caja; secciones hipotecarias, etc.

- **Promover el autoservicio.**

Promover que el cliente haga por si mismo el examen, la comparación, y la evaluación del producto.

- **Automatizar los servicios.**

Cajeros, consulta de saldos por Internet o banca telefónica.

- **Personalizar sólo en la entrega.**

“Customización” de vehículos llevada a cabo en el concesionario local, no en la planta de producción.

Volviendo al tema del cambio de enfoque a medida que la utilización del equipo aumenta, existen otros factores aparte de éste:

- Una producción continua incurrirá en determinados costes fijos, y se hace necesario verificar que los flujos de caja del nuevo enfoque serán capaces de cubrir aquellos.
- La demanda debe ser estable si se va a adoptar un enfoque de producto, por razones obvias.

- Al derivar la estrategia de producción hacia un enfoque de producto hay que verificar si se puede seguir ofertando la variedad anterior, o si por el contrario habrá que sacrificar algunos de los productos de nuestra amplia gama pasada.

Con todo conviene recordar que cambiar de modelo es caro y entraña el riesgo de un fracaso, y que lo más prudente es diseñar desde el principio una estrategia de producción para un largo periodo de tiempo.

Las decisiones iniciales sobre la estrategia de transformación (otro nombre por el que se conoce a la estrategia de producción) incluyen elegir la maquinaria y los equipos; tal elección requiere considerar la capacidad, flexibilidad, calidad, y costes asociados a ese equipo, factores que habrán debido ser documentados máquina por máquina consignando sus capacidades, tamaños, tolerancias, y necesidades de mantenimiento.

Para muchas empresas el poseer una máquina singular -o el hacer un uso genuino de una máquina que sin embargo es también accesible a los competidores- ha constituido una Ventaja Competitiva en tanto les ha diferenciado en coste, calidad, o flexibilidad.

Cualquier innovación o modificación del equipo que pudiera reducir detalles tales como el mantenimiento o la formación necesaria para su manipulación, puede traducirse en una mayor estabilidad del proceso productivo y en una baza para competir mejor.

4.3. Producción ajustada

Producción ajustada o "Lean Production" es el sistema que tiene por objetivo dar la respuesta más rápida al mercado eliminando aquellas actividades que no aportan Valor Añadido al producto, esto es, tiempos de inactividad en la producción, tiempos de cambio, inventarios, calidad deficiente, transporte, etc. Todas estas actividades, en la medida en que existan, supondrán un coste que gravará el precio final del producto sin realmente aportar nada a quien lo adquiere, por ello se dice que carecen de Valor Añadido.

La gestión tradicional de Producción había aceptado la existencia de productos defectuosos como un mal inerradicable, y también había aceptado costear un stock de seguridad para afrontar los picos de demanda.

Naturalmente, el recoger, reparar, y devolver un producto defectuoso tiene un coste que de una u otra manera acabará repercutiendo o en los precios o en los márgenes. Frente a esto los "Lean Producers" se han fijado un objetivo de perfección en el que no hay partes defectuosas ni inventarios, pero esto a su vez conlleva que tampoco hay defectos en los proveedores, ni en los diseños, ni en la actividad. Los atributos de la Producción ajustada son:

- Reducción de inventarios mediante técnicas de Just in Time, y asimismo reducen el despilfarro.
- Reducen el tiempo y el coste de pasar de producir una cosa a producir otra.
- Reducen las necesidades de espacio y minimizan la distancia que deben recorrer las partes fabricadas.
- Eliminan todas las actividades sin Valor Añadido: transporte de materiales, inspecciones (no son necesarias), inventarios, y reparaciones.
- Desarrollan una relación estrecha con sus proveedores, consiguen que estos se adapten a las necesidades de la empresa y les educan para que acepten su parte de compromiso para con el cliente final.
- Diseñan métodos que facilitan a sus empleados la tarea de construir permanentemente partes perfectas, al tiempo que se ocupan de desarrollar a los trabajadores con formación, participación, y equipos.
- Traslada la responsabilidad al nivel más bajo posible, reduciendo el número de clases de trabajo.

En resumen, la Producción Ajustada pasa no sólo por una revolución en los sistemas de trabajo, sino también en los conceptos de responsabilidad, compromiso, formación, y aprovechamiento de las capacidades de absolutamente todos los empleados.

Para un responsable de Recursos Humanos, un sistema tal de producción veta una serie de prácticas del mercado laboral, por muy en boga que estén en determinados ciclos económicos; ya que el "traslado de la responsabilidad al nivel más bajo posible" y la reducción de las clases de trabajo, requieren un nivel de compromiso asociado a otras condiciones contractuales, salariales, y formativas.

4.4. Capacidad

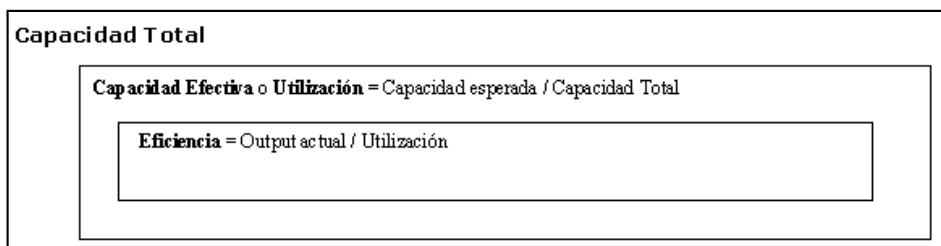
Capacidad es el máximo Output de un sistema, en un periodo determinado y bajo unas condiciones ideales. La unidad de medida suele ser diferente si el sistema utiliza producción continua, repetitiva, o intermitente; así, en los procesos intermitentes la medida suele ser el tamaño: los hospitales pertenecen claramente a este tipo y su capacidad se mide en camas, al igual que la capacidad de los restaurantes se mide en asientos o en mesas. En una instalación enfocada a producto la capacidad puede medirse en toneladas producidas por turno, o en unidades fabricadas.



La capacidad total y la sobrante son críticas para el coste y el servicio al cliente. Muchas organizaciones prefieren tener algo de capacidad sobrante porque no desean forzar sus recursos al límite pero tampoco desean prescindir de la disponibilidad de aquellos. Se dice entonces que su Capacidad Efectiva o Utilización es un porcentaje de la Capacidad Total que definíamos arriba; es "el porcentaje de capacidad con el que se puede contar".

Sin embargo, dentro de esa capacidad "con la que se puede contar", la gestión de las instalaciones puede despilfarrar parte de los recursos: unos métodos inadecuados, unas exigencias de calidad, o una alta variedad de productos -o servicios- a generar (con los consiguientes tiempos muertos, adaptaciones, interrupciones de proceso, etc.), condicionan que el Output real sea nuevamente tan sólo un porcentaje de la Capacidad Efectiva o Utilización. Este es el concepto de Eficiencia, que se expresa como un porcentaje de la Capacidad Efectiva.

En resumen:



¿Cuál es pues la Capacidad estimada de una instalación?: la medida de su Capacidad total, reducida mediante los correspondientes porcentajes de Utilización y de Eficiencia.

Capacidad estimada = Capacidad total * % Utilización * % Eficiencia

Las necesidades de capacidad se estiman sobre las previsiones de demanda. Aparte del problema intrínseco de realizar una correcta previsión de ésta última, el problema de la Dirección es **cómo** llevar a cabo el aumento de capacidad teniendo en cuenta factores como los cambios tecnológicos próximos, las acciones de los competidores, el coste futuro del capital, **la disponibilidad de recursos humanos**, y las limitaciones legales; toda vez que la decisión de ampliar tendrá una repercusión que se extenderá por un periodo bastante largo.

Ejemplificando con dos alternativas extremas, la ampliación puede bien limitarse al crecimiento inmediato, o bien dar respuesta al aumento total de demanda de varios ejercicios futuros. En el primer caso es posible que estemos **de nuevo en la misma situación a comienzos del periodo próximo** cuando la nueva previsión exija un nuevo aumento de capacidad, con consecuencias organizativas que pueden ser adversas; pero en el segundo caso tendremos capacidad sobrante durante los periodos intermedios y además correremos más riesgo de que la previsión se trunque, por tratarse de un largo lapso de tiempo.

La técnica de los árboles de decisión ayudará a planificar la capacidad con demanda incierta, asignando distintas probabilidades a los diferentes 'estados de naturaleza'. Pero, aun con buenas previsiones y con instalaciones construidas a la medida de aquellas, existen mil razones por las que la relación entre la demanda y la capacidad disponible pueda volverse deficiente, por ello, es útil que -aparte de esforzarse en gestionar estratégicamente la capacidad- los directivos sepan la manera de gestionar tácticamente la demanda en las siguientes situaciones:

- **Si la demanda excede a la capacidad:**
 - D Desanimar la actividad "marginamente rentable".
 - D Programar largos plazos de entrega (será inevitable de todos modos, puesto que nos falta capacidad).
 - D Aumentar los precios.

Todas las soluciones tienen en común el desánimo de la demanda y la pérdida de ingresos posibles; la solución a largo plazo es el aumento de capacidad.

- **Si la capacidad excede a la demanda:**
 - D Estimular la demanda con reducciones en el precio.
 - D Utilizar la capacidad sobrante para la producción de nuevos productos.
- **Ajuste a la demanda estacional:**
 - D Buscar productos con demanda complementaria y producirlos alternativamente.
- **Tácticas de ajuste a un volumen determinado:**
 - D Variaciones en el personal.
 - D Ajustes en los equipos y en los procesos, vendiendo o arrendando la capacidad sobrante.
 - D Mejora de métodos para incrementar la producción.
 - D Rediseño del producto para facilitar la producción.

4.5. Análisis de equilibrio

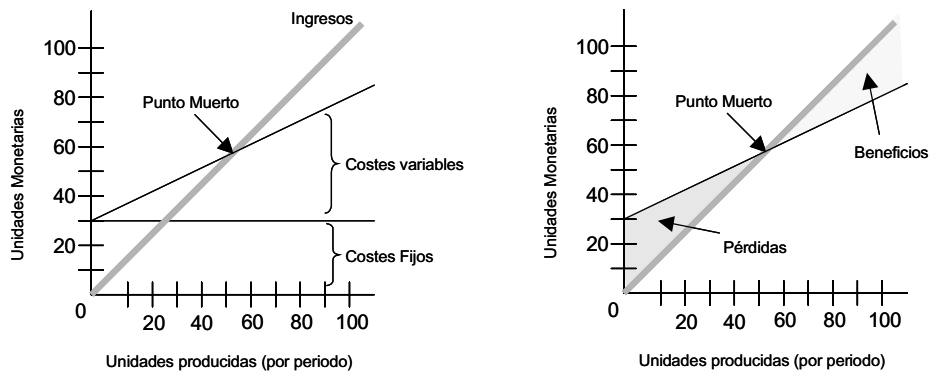
Se trata de un concepto sobradamente conocido. El Análisis de Equilibrio o "Punto Muerto" calcula el volumen de actividad para el cual los costes igualarían a los ingresos. Tal volumen puede medirse en términos monetarios o en unidades de producto.

Los costes a tener en cuenta se subdividirían en tres grandes grupos:

- Los costes fijos, que habría que seguir pagando aunque no se produjese ni una sola unidad.
- Los costes variables, que varían en relación directa y proporcional con el número de unidades producidas.
- Los costes semivariables, que guardan una relación con el número de unidades producidas pero conservan un componente fijo (el suministro eléctrico, por ejemplo).

Es importante que la información acerca de los costes provenga -en la medida de lo posible- del departamento de contabilidad analítica, pues de lo contrario existe el riesgo de soslayar alguno.

Gráficamente el Análisis de equilibrio se hallaría como sigue: El Eje vertical representará las unidades monetarias, y el eje horizontal hará lo propio con el volumen de unidades producidas en un periodo determinado. El primer paso es representar la recta de ingresos, que tendrá su origen - lógicamente- en el punto cero (cero unidades producidas, cero ingresos)³.

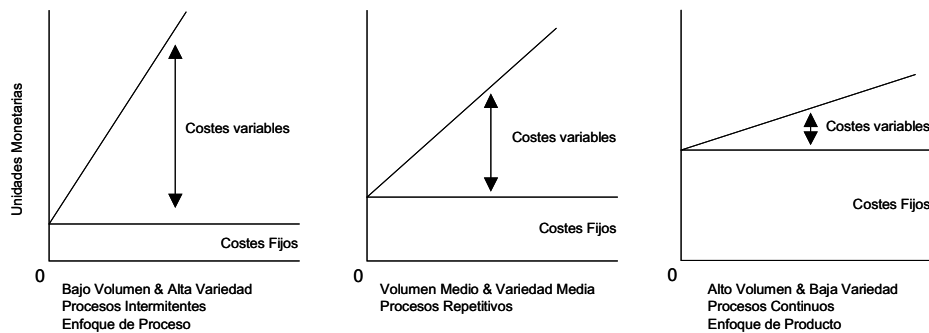


Seguidamente representaremos los costes fijos como una horizontal paralela al eje que representa el volumen de producción; esto significa que tales costes permanecen inmutables ya sean muchas o pocas las unidades producidas. El tercer paso será representar los costes variables tomando como punto de origen el punto de intersección del eje vertical con la horizontal de los costes fijos; al representar los variables desde aquí (y no desde el punto 0) hemos sumado gráficamente ambos costes.

Pues bien, el punto en el que interseccionen las rectas de ingresos y costes será el Punto de Equilibrio o "Punto Muerto". Es obvia la utilidad de este cálculo para determinar cuál es el proceso cuyos costes resultarían más bajos. En principio los "Procesos Continuos" tendrán mayores costes fijos que los "Procesos Repetitivos" y los "Procesos Intermitentes", pero también tendrán -por lo general- costes variables menores, indicados por la tendencia a la horizontalidad en las rectas correspondientes de los gráficos que siguen:

Ver imagen en la página siguiente:

³ Asumimos que toda unidad producida será vendida.



La externalización o subcontratación de procesos es un recurso cada vez más utilizado por las empresas, y los responsables de Recursos Humanos no suelen ser ajenos a él. Sorprende encontrar ocasiones en las que la supresión de los costes fijos de personal ha generado subcontrataciones por un mayor coste variable. Si bien todo esto ha de matizarse cuando andan de por medio decisiones estratégicas. Por ejemplo: algunas empresas asumen costes mayores por periodo si eso flexibiliza sus plantillas o suprime la amenaza de un fuerte desembolso a los trabajadores que serían desvinculados en caso de cese de la actividad.

Otras veces, sin embargo, la potencial flexibilidad de la plantilla no llega a aplicarse nunca, por carencia de estacionalidad o picos en la demanda, haciendo incongruente la decisión de subcontratar recursos por un coste más caro.

4.6. Tipos de layout

Una decisión sobre layout incluye decidir tanto la mejor localización de las máquinas, como la de los despachos y mesas, o como la de los puntos de servicio en los que se atiende al cliente en un hospital o en un supermercado. La eficiencia de las operaciones viene determinada -a largo plazo- por la estrategia de layout que se haya seguido, no importa que estemos tratando de unos Grandes Almacenes, una fábrica, un aeropuerto, o cualquier otra organización.

Como el layout está ligado a la estrategia de producción que lo originó, la planificación del personal debe ajustarse a aquél, pues de no hacerlo estará trastornando a dicha estrategia.

Un layout especifica el orden de los procesos, de las máquinas, de los equipos asociados a ellas, y de las áreas de trabajo; y consecuentemente condiciona también el flujo de personal dentro y fuera de tales áreas. Por lo tanto, el objetivo de una estrategia de layout es **desarrollar uno** que resulte económico y al mismo tiempo satisfaga los requerimientos de:

- El diseño del producto y su volumen.
- Los equipos de proceso y su capacidad.
- La calidad de vida en el trabajo.
- Las restricciones de los edificios y de localización.

El tercer punto aludido es crítico, y justifica la participación del responsable de Recursos Humanos en este tipo de decisiones.

Un buen layout debe determinar:

- Qué equipo debe emplearse.
- Qué necesidades hay de capacidad y espacio.
- Qué necesidades hay de entorno y estética.
- Cuáles serán los flujos de información y/o de materiales.
- Cómo será posible moverse entre áreas de trabajo. (Es más fácil mover barras de metal en frío que al rojo, o mover cafés que comida servida en un plato).

Aquí trataremos aquí de los siguientes tipos de layout:

- Layout de posición fija dirigido a proyectos voluminosos como barcos y edificios.
- Layout orientado a proceso, para producciones de bajo volumen y gran variedad.
- Layout de oficinas, distribuidos en función del movimiento de la información.
- Layout orientado a producto, para producciones repetitivas o continuas.

4.6.1. Layout de posición fija

En el layout de posición fija el producto o proyecto permanece estático en un lugar, y son los trabajadores y las máquinas las que acuden a esa única área de trabajo. Es el caso de la construcción de autopistas, barcos, puentes, edificios, etc.

Existe una triple complicación para dirigir un layout de posición fija:

- El espacio es limitado y viene impuesto por el proyecto, en consecuencia no se puede dimensionar el área de trabajo en función de las necesidades operativas.

Los aumentos de capacidad vendrán dados bajo la forma de creación de turnos de trabajo, ya que el espacio físico no es ampliable.

- En las diferentes fases del proyecto de construcción se necesitan diferentes materiales, de modo que unos dejan de ser críticos y otros pasan a serlo, presionando a los primeros para que liberen el limitado espacio del que se dispone.
- El volumen necesario de materiales es variable, alterando las condiciones de abastecimiento y logística.

Habitualmente los "oficios" negocian la fecha en que se producirá su intervención, el espacio del que dispondrán para ella, y las condiciones del relevo del equipo anterior, pero estas soluciones distan de ser óptimas al estar basadas en acuerdos más políticos que analíticos.

La solución -no siempre posible- es realizar el máximo del proyecto en algún otro lugar donde no existan las limitaciones apuntadas. La industria naviera y la inmobiliaria han desarrollado la construcción de importantes secciones fuera del lugar del proyecto.

4.6.2. Layout orientado a proceso

Un layout orientado a proceso es la estrategia usual para productos de bajo volumen o de gran variedad, lo que puede suceder bien porque estemos fabricando productos con diferentes requerimientos o bien porque los clientes tengan diferentes necesidades (un restaurante ejemplifica a la perfección ambas cosas).

En este entorno cada producto -o cada lote- tiene una pequeña secuencia de operaciones que es específicamente suya, y que tiene lugar moviendo el producto o lote de una sección a otra. Dicho de otro modo: no existe una sección especializada en el producto "X", sino que la sección "S" ejecuta ciertas operaciones en los productos "X", operaciones distintas de las que ejecutaría sobre los productos "Y"; por ejemplo: la sección de pintura acabará de diferente modo una lámpara que una puerta, pero no se crearía nunca una sección de "pintura de lámparas" a menos que el volumen lo justificase, y en tal caso ya estaríamos en un producción orientada a producto, no a proceso⁴.



La ventaja del layout orientado a proceso es su flexibilidad en la asignación de equipo y personal: la avería de una máquina no supone la detención del proceso completo gracias a que el producto puede transferirse a las máquinas de otra sección (esto es cierto, aunque con limitaciones); amén de la citada ventaja de poder producir -en pequeños lotes- una amplia variedad de artículos en diferentes formas y tamaños.

Las desventajas de este layout -sin embargo- derivan de la utilización de maquinaria de carácter general: el movimiento a través del proceso es más lento (lo que significa decir más caro), debido a que la planificación se atomiza y a que los pequeños volúmenes implican un ajuste de las máquinas para cada nuevo cometido, así como una nueva manipulación de materiales. Estas desventajas se concretan en:

- Necesidad mayor de inventariar productos semielaborados.
- Necesidad de personal altamente cualificado (formación y experiencia).
- Necesidad de más inversiones cuanto mayores sean los niveles de material en proceso.

⁴ O estaríamos en una "célula de trabajo", un caso especial de la orientación a proceso del que hablaremos en un posterior apartado.

Teniendo en cuenta lo anterior, la solución más común en la planificación de un layout por proceso suele ser el colocar juntos los departamentos (a,b) con grandes flujos de componentes o personas entre ellos, en función de:

- El número de cargas o personas (X) a mover durante un periodo de tiempo entre dos secciones.
- Los costes asociados (C) a la distancia entre secciones. (el término C incluye los costes de distancia y otros como los de recogida y entrega, en ésta única variable).

Si llamásemos 'a' y 'b' a esos departamentos, se trataría de obtener la minimización del coste de $X_{ab} * C_{ab}$.

Y la minimización del coste del layout completo (no sólo de los movimientos entre dos departamentos) sería igual al sumatorio de las minimizaciones de cuantos flujos posibles entre departamentos hubiera.

El procedimiento para diseñar un layout de proceso es generado en los siguientes pasos:

- Construir una matriz "desde-hasta" que muestre el flujo de componentes, materiales o personas desde una sección a otra⁵.

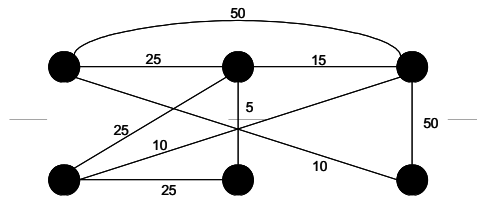
Sección	A	B	C	D	E	F
A	---	25	50	0	0	10
B		---	15	25	5	0
C			---	10	0	50
D				---	25	0
E					---	0
F						---

- Determinar las necesidades de espacio para cada sección (en nuestro ejemplo las necesidades de espacio serán homogéneas, para simplificar).

Espacio 1	Espacio 2	Espacio 3
Sección A	Sección B	Sección C
Sección D	Sección E	Sección F
Espacio 4	Espacio 5	Espacio 6

⁵ No es más que una matriz como la que en nuestras agendas señala las distancias por carretera entre las ciudades más importantes, sólo que aquí en lugar de medir distancias medimos volúmenes de trabajo.

- Desarrollar un esquema inicial que muestre la secuencia de las secciones a través de la cual se tendrán que mover los componentes; en este esquema hay que intentar que las secciones con flujos más importantes -entre ellas- figuren contiguas, pero en nuestro primer intento hemos dejado que las secciones permanezcan en su ordenación original (A,B,C,D,E,F).



- Determinar el coste del esquema.

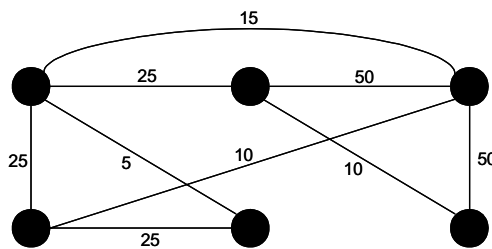
En este ejemplo vamos a considerar que cada movimiento entre dos espacios contiguos cuesta 1 Euro (por ejemplo, entre A y B, o entre A y D, o E). Y los movimientos entre secciones no adyacentes costarán 2 Euros. El coste total de los movimientos en la configuración presente será:

$$A/B + A/C + A/F + D/B + D/E + D/C + B/E + B/C + C/F$$

$$1*25 + 2*50 + 2*10 + 1*25 + 1*25 + 2*10 + 1*5 + 1*15 + 1*50 = 285 \text{ Euros}$$

- Mejoras por prueba y error.

Ahora sí, vamos a intentar situar adyacentes algunas de las secciones que mayores flujos tienen entre sí:



El coste total de esta nueva configuración sería:

$$2*15 + 1*25 + 1*5 + 1*25 + 1*25 + 2*10 + 1*50 + 1*10 + 1*50 = 240 \text{ Euros}$$

$$B/C + B/A + B/E + B/D + D/E + D/C + A/C + A/F + C/F$$

- Preparación de un plan detallado que se ajuste a realidad del espacio disponible: escaleras, cargas del suelo, estética, salidas de emergencia, etc.

La aproximación gráfica que acabamos de ver da resultado sólo con problemas pequeños; cuando hay una veintena de secciones involucradas en un problema de layout, existen millones de configuraciones diferentes y posibles, y suelen emplearse programas de ordenador que, sin embargo, no aportan la solución perfecta, sino "buenas" soluciones. La técnica de estos programas es evaluar sistemáticamente las ordenaciones alternativas entre secciones, con la ventaja de que no sólo evalúan los costes en términos de carga y distancia, sino que son capaces de considerar otros aspectos como la "dificultad". A cambio, estos programas informatizados no suelen recoger otros conocimientos expertos que el diseñador humano tendría en cuenta a la hora de elegir entre sus alternativas, y por ello su calidad depende en último término de que el programa sea capaz de combinar las reglas de juicio humano con las herramientas de puro cálculo.

Células de trabajo

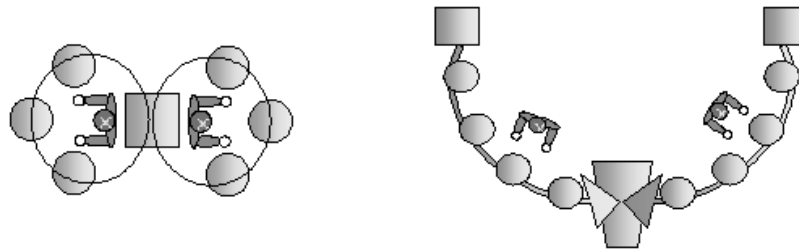
Una célula de trabajo consiste en tomar personal y maquinaria que habitualmente se encontraría disperso por diferentes secciones, y reunirlos temporalmente para realizar un único producto o productos relacionados. Se trata pues de un caso especial de "layout orientado a proceso" que se emplea allí donde el volumen justifique esta configuración especial de maquinaria y equipo humano. Previamente, claro está, será necesario identificar muy bien qué productos tienen unas características similares de proceso a fin de constituir con ellos el lote para el cual merecerá la pena crear una célula de trabajo concreta.

La célula de trabajo se construye alrededor del producto, como hemos dicho, y sus ventajas son:

- Se reducirá el inventario de productos en curso, porque se supone que la célula se ha diseñado equilibrando los flujos de una máquina a otra. Se reducirá asimismo el inventario de materias primas y productos acabados, porque la especificidad del lote permitirá acelerar el trabajo y por tanto acelerará igualmente el paso desde el estado inicial hasta el estado "acabado".

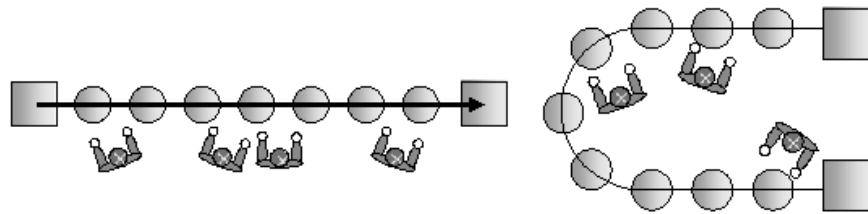
- Se ahorrará espacio en planta, porque no hará falta tanto espacio entre máquinas para colocar los productos en curso que salen de una de ellas esperando entrar en otra.
- Se reducirán los costes de mano de obra directa, resultado de la mayor velocidad de proceso.
- Los empleados tendrán un sentimiento más participativo -o al menos más responsable- ya que la calidad del producto estará directamente relacionada con la célula que lo fabricó y con los empleados que la integraban.
- Mayor utilización de los equipos. Recuérdese que señalábamos como desventaja de la orientación a proceso el reajuste frecuente de maquinaria de carácter general, situación que evitaremos en la célula de trabajo. La mejor utilización conllevaría también una reducción potencial de las inversiones en maquinaria. Sin embargo, estas ventajas de utilización y ahorro han sido puestas en duda por algunos investigadores, que señalan que los ahorros dependen en último término de la capacidad de la empresa para cambiar la configuración de la celda y de los costes fijos de la maquinaria existente.

Éstas son las algunas de las configuraciones habituales de las células de trabajo; para todas ellas es necesario un elevado nivel de formación y flexibilidad de los empleados, personal de apoyo o empleados imaginativos que monten inicialmente las células, y códigos de tecnología de grupos⁶ o su equivalente.



⁶ *Tecnología de grupos: Un sistema que requiere que los componentes sean identificados por un sistema de codificación que especifica el tipo de proceso y los parámetros del mismo, permitiendo que los productos similares se procesen juntos.*

En el layout de la izquierda (arriba) cada trabajador actúa independientemente y no es posible aumentar el output sin un tercer trabajador; en de la derecha se ha efectuado una pequeña mejora: los trabajadores actuales pueden ayudarse, y además podría agregarse uno adicional.

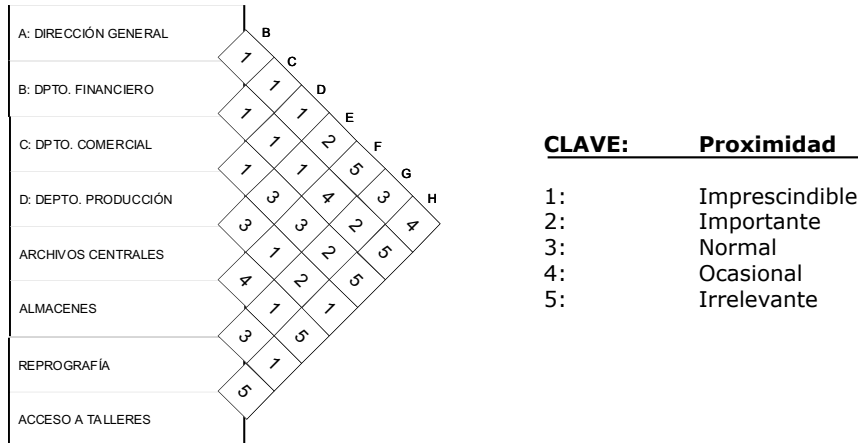


En el layout de la izquierda el acceso de los trabajadores a la tarea se ve entorpecido por la presencia de compañeros o por los atascos en su output; en la derecha el acceso es mejor, se pueden intercambiar puestos para ayudar allá dónde el proceso se esté retrasando, y se ha ahorrado un trabajador.

4.6.3. Layout de oficinas

En una oficina el equivalente más cercano a los movimientos de materiales de los layouts de fábrica es el movimiento de información entre un departamento y otro. Sin embargo, este criterio pesa menos que otros que podríamos llamar de "estatus y control", máxime cuando hay una clara tendencia a la comunicación mediante el correo electrónico y otros medios similares.

Si hubiéramos de guiarnos por el aludido criterio del volumen de información entre departamentos, o de la accesibilidad desde éstos al lugar donde la información se hallase, habríamos de confeccionar un "gráfico de relaciones" como el que sigue, y ubicar las áreas en función de lo que él nos descubriera.



Aun con el gráfico de relaciones en la mano, hemos de elegir la superficie y altura a conceder a cada empleado según su función y estatus⁷. Algunas empresas tienen estipulado los metros cuadrados que corresponden a los distintos niveles de la organización, mientras que otras prefieren no asignar metros a los individuos sino a los grupos o equipos, de tal modo que estos trabajen forzosamente juntos y -frecuentemente- a la vista de su superior o supervisor.

La dimensión vertical suele combinarse con la "propiedad" de los archivos y de la documentación de trabajo: la información compartida puede apilarse en grandes alturas en zonas comunes, mientras se reduce el mobiliario de uso personal de cada empleado...o la viceversa, en la cual cada empleado se rodearía de tantos archivos como fueran necesarios para contener el núcleo de su gestión.

En definitiva, los layouts de oficina tienen poco que ver con los cálculos vistos hasta ahora, pero no por ello deben diseñarse sin método. El objetivo es un diseño acorde con la cultura de la empresa -la que tiene o la que aspira a tener-, que se reflejará en los accesos (compartidos, o exclusivos), las comodidades de las áreas de trabajo (ventanas, aire acondicionado, privacidad), la disponibilidad de recursos personales (armarios, ordenadores), y la accesibilidad a recursos compartidos (archivos centrales, sala de reprografía).

⁷ La "función" de un empleado -o un equipo de ellos- puede determinar la superficie mínima necesaria para que pueda ejercer su labor; el "estatus" es un criterio completamente distinto que suele reflejarse en términos de superficie, pero no exclusivamente en ellos. Así un operario podría disponer de tanta o más área de trabajo que un directivo (criterio de "función"), pero a buen seguro que el criterio "estatus" hará que tales áreas sean muy diferentes en otros aspectos.

4.6.4. Layout orientado a producto

Como su nombre indica, estos son los layouts adecuados a la fabricación de altos volúmenes de productos similares y con poca variedad, fabricados mediante producción repetitiva y continua.

Las condiciones para pasar a un layout orientado al producto son:

- Que el ciclo de vida en que se halla el producto justifique la inversión en equipo especializado, o bien que el producto se halle muy estandarizado.
- Que la demanda sea estable, ya que - como se dijo en el punto anterior - vamos a invertir en equipo especializado.
- Que el volumen sea suficiente para permitir una elevada utilización del equipo.
- Que los proveedores trabajen con calidad uniforme, lo bastante estandarizada como para garantizar que no habrá problemas con nuestro equipo especializado.

Como puede verse, todo gira en torno a esa maquinaria que hemos mencionado en los cuatro puntos anteriores y cuya tenencia posibilita la producción continua. En caso de que tomemos una decisión positiva, nuestro nuevo layout (en realidad nuestro nuevo modo de producción) nos proporcionará ventajas como:

- Bajos costes variables.
- Menores costes de manipulación de materiales.
- Reducción de inventarios de semielaborados.
- Formación e inspección del trabajo más fáciles.

Y en cambio sufriremos las desventajas de:

- Una gran inversión y la dependencia de un volumen justificativo.
- El hecho de que cualquier parada provocará la detención del proceso entero.
- La falta de flexibilidad para producir hoy una cosa y mañana otra distinta.

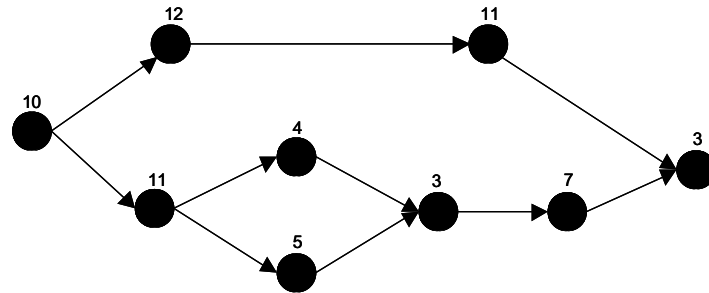
Los tipos de layout orientado a producto se resumen en las "Líneas de fabricación" y "Líneas de montaje"; ambas son procesos repetitivos: la primera está dedicada a la fabricación de componentes y la segunda al ensamblaje -en estaciones de trabajo- de los componentes ya fabricados; pero ambas comparten la misma condición: deben estar "equilibradas", es decir: el tiempo que tarda una máquina o un individuo en realizar su trabajo debe coincidir con el que tarda la máquina o individuo siguientes en realizar el suyo: la cantidad de tiempo requerido en cada estación se iguala. En las máquinas bastará con efectuar cambios mecánicos y de ingeniería para lograr el equilibrio; en las líneas de montaje será necesario incidir en la utilización del personal y en la carga de trabajo respectiva. Así pues el verdadero objetivo de un layout orientado al producto es minimizar el desequilibrio en las líneas, ya sean de fabricación o de montaje.

Sin embargo, cuando no estemos hablando de una actividad mecanizable, sino de una que utilice intensivamente mano de obra (casi cualquier servicio, para empezar), el equilibrado de las líneas se convierte en una decisión que impacta gravemente en la política de Recursos Humanos, y viceversa: una decisión precipitada de este departamento podría tener una incidencia crítica en la prestación del servicio o en la producción del bien.

Para equilibrar una línea debe conocerse:

- El tiempo necesario para cada tarea.
- El orden en que deben realizarse las tareas.

En base a esta información confeccionaremos un "Diagrama de precedencias" como el que sigue; las letras son tareas y las cifras son las unidades de tiempo que se tarda en realizarlas; las flechas indican la dependencia de unas tareas con respecto a la conclusión de otras, previas.



Nuestro objetivo es agrupar estas tareas en Estaciones de Trabajo equilibradas, esto es: que ninguna de las cuales constituya un "tapón" en la cadena por causa de que su actividad tome más tiempo que la precedente. Para este objetivo hemos de efectuar tres pasos:

- **Hallar el "Tiempo de ciclo".**

El tiempo de ciclo es el cociente entre el tiempo disponible y la demanda a satisfacer. O, en otras palabras, "Cuánto tiempo disponemos para producir una unidad".⁸ Si en el ejemplo correspondiente al diagrama de precedencias que acabamos de ver tuviéramos 8 horas de producción disponibles al día (480 minutos), y la necesidad de producir 40 unidades, el Tiempo de ciclo sería:

$$\text{Tiempo de Ciclo} = 480 \text{ minutos} / 40 \text{ unidades} = \underline{12 \text{ minutos/unidad.}}$$

- **Calcular el número mínimo de estaciones de trabajo necesarias.**

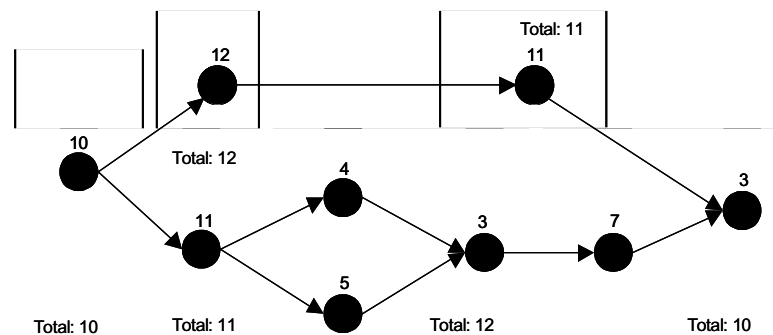
Contando con que sólo tenemos 12 minutos para "dar curso" a una unidad, y contando con que las tareas totalizan 66 minutos (sumar los tiempos del diagrama de precedencias), necesitaremos repartir esas tareas entre al menos 5,5 o 6 Estaciones de Trabajo con el fin de que ninguna de éstas emplee más de 12 minutos en hacer su parte. Así pues:

$$\text{Mínimo de estaciones necesarias} = \text{Tiempo total tareas} / \text{Tiempo de ciclo}$$

⁸ No piense forzosamente en una fábrica al leer este concepto: un departamento de contabilidad, una recepción, e incluso el número de llamadas que ha de hacer un ejecutivo se adecuan perfectamente como ejemplos.

- **Realizar el equilibrado.**

Consiste en agrupar las tareas en Estaciones de Trabajo con el objetivo de que ninguna de ellas exceda el Tiempo de ciclo. Ya sabemos que el número total de estaciones estará -en este ejemplo- torno a las 6.



- **Evaluar alternativas.**

Nuestra eficiencia podría variar si utilizásemos más estaciones de trabajo. En nuestro ejemplo hay estaciones cuyas tareas totalizan 10 minutos y que, por lo tanto, tienen dos minutos de inactividad. Mientras más estaciones creásemos más minutos de inactividad habría y menos eficientes seríamos. Sin embargo si la demanda a satisfacer aumentara de 40 a 48, por ejemplo, el tiempo de ciclo no sería 12 sino 10, y nos veríamos obligados a crear más estaciones sin pérdida de eficiencia. Es cuestión de modificar las premisas del supuesto a fin de evaluar la sensibilidad de la configuración adoptada.

Eficiencia = $\text{Tiempo total tareas} / (\text{estaciones} * \text{Tiempo de ciclo})$

En este ejemplo:

Eficiencia = $66 \text{ minutos} / (6 \text{ estaciones} * 12 \text{ minutos}) = 91.7\%$

Evidentemente, los problemas de equilibrado a gran escala se resuelven con ayuda de programas informáticos.

IDEAS CLAVE

- La "estrategia de proceso" es el enfoque que adopta una organización para transformar sus *inputs* en *outputs*, sus recursos en bienes o servicios.
- La "producción ajustada" o "lean production" es el sistema que tiene por objetivo dar la respuesta más rápida al mercado eliminando aquellas actividades que no aportan valor añadido al producto, esto es, tiempos de inactividad en la producción, tiempos de cambio, inventarios, calidad deficiente, transporte, etc.
- "Capacidad" es el máximo *output* de un sistema, en un periodo determinado y bajo unas condiciones ideales.
- El "análisis de equilibrio" o "punto muerto" calcula el volumen de actividad para el cual los costes igualarían a los ingresos.
- Los tipos de layout que se encuentran son de posición fija dirigido a proyectos voluminosos como barcos o edificios; orientado a proceso, para producciones de bajo volumen y gran variedad; de oficinas, distribuidos en función del movimiento de la información; y el orientado producto, para producciones repetitivas o continuas.

AUTOEVALUACIÓN DEL TEMA 4

1. La "estrategia de procesos" es el enfoque que adopta una organización para convertir sus recursos en bienes o servicios.

V F

2. El "layout" es la distribución del equipo y los trabajadores en el espacio disponible para realizar una determinada actividad.

V F

3. Para la salvaguarda de la productividad existen algunas técnicas como, por ejemplo, restringir las ofertas.

V F

4. La "producción ajustada" es el sistema que tiene por objetivo dar la respuesta más rápida al mercado eliminando aquellas actividades que no aportan valor añadido al producto.

V F

5. Capacidad es el máximo "input" de un sistema, en un periodo determinado y bajo unas condiciones ideales.

V F

6. Las necesidades de capacidad se estiman sobre las previsiones de demanda.

V F

7. Algunas empresas tienen estipulado los metros cuadrados que corresponden a los distintos niveles de la organización.

V F

8. Que el volumen sea suficiente para permitir una elevada utilización del equipo es una de las condiciones para pasar a un layout orientado al producto.

V F

9. Los tipos de layout orientado a producto se resumen en las "líneas de fabricación" y "líneas de montaje".

V F

10. El tiempo de ciclo es sinónimo del tiempo disponible.

V F

CURSO:

PLANIFICACIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE SOLUCIONES

Solución a las pruebas de AutoEvaluación.

TEMA 1

1. F
2. F
3. V
4. V
5. V
6. F
7. V
8. F
9. V
10. F

TEMA 3

1. V
2. V
3. V
4. F
5. V
6. V
7. V
8. V
9. V
10. V

TEMA 2

1. V
2. F
3. V
4. V
5. F
6. F
7. F
8. V
9. V
10. V

TEMA 4

1. V
2. V
3. V
4. V
5. F
6. V
7. V
8. V
9. V
10. F

