



REFLEXION

¿Cómo dimensionar el personal administrativo de su organización?

J. OLAZ

Consultor

INTRODUCCION

¿QUE SIGNIFICA DIMENSIONAR PLANTILLAS?

¿DESDE QUE PERSPECTIVAS PUEDE REALIZARSE?

¿COMO PUEDE REALIZARSE DIMENSIONAMIENTO OPTIMO DE PLANTILLAS?

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCION

En ocasiones las organizaciones presentan situaciones, en las que la Carga de Trabajo Administrativa no se corresponde con un Dimensionamiento Adecuado del Personal encargado de su realización. La idoneidad de dicho colectivo, para la optimización de sus Funciones y Responsabilidades, puede verse afectado por aspectos de Naturaleza Cuantitativa, como son: Cultura de Empresa, Formación Técnica, Nivel de Experiencia, Desarrollo de Habilidades, Índice de Satisfacción, Grado de Motivación y Repercusión del Clima Laboral entre otras.

No obstante, haciendo abstracción teórica de estas cuestiones, también puede influir otra serie de factores relacionados con la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos destinados a este fin, produciéndose situaciones en las que existe un Exceso o Defecto de Personal Administrativo.

¿QUE SIGNIFICA DIMENSIONAR PLANTILLAS?

Una primera aproximación al Concepto de Dimensionamiento de Plantillas, parte de la existencia de un determinado número de Personas encargadas de la realización de una serie de tareas, que definen a un Proceso de Trabajo. Las técnicas a través de las cuales se define si el número de Empleados es adecuado a la Carga Administrativa, que éstos deben asumir, nos dará referencia del número de Recursos Humanos que deben emplearse.

Sin embargo el concepto de Dimensionamiento puede admitir una Doble Matización. La primera lo relaciona con la Racionalización de Sistemas de Trabajo y una segunda, que es la que se desarrolla en las siguientes líneas, pretende "retratar" la situación del Proceso de Trabajo en un instante dado, sin que por ello se cuestione la coherencia del sistema y se anticipen mejoras "a priori" que afecten a la Configuración del Circuito Considerado.

La experiencia demuestra que como consecuencia de la Innovación Tecnológica y la Implantación de Sistemas Eficientes de Trabajo, es más que probable la existencia de un Sobredimensionamiento del Personal Administrativo en la Organización. Esta Capacidad sobrante, significará en primer lugar la Existencia de Costes Asociados que repercutirán en la "Cadena de Valor" y en segundo término una Sobrevaloración Final del Producto o Servicio Realizado.

Evidentemente no todas las organizaciones se comportan de igual modo, acusándose esta cuestión en Sectores sometidos a la Variable Estacionalidad, en el que las "Puntas de Trabajo" se concentran en determinados Períodos de Tiempo. No obstante este aspecto ni tan siquiera debe justificar parcialmente la existencia de una Capacidad Ociosa Instalada.

Con el fin de analizar el Impacto y la Traducción Cuantitativa de estos aspectos en el Desarrollo Organizativo de la Empresa, se expondrá un modelo que permitirá detectar el Dimensionamiento Administrativo adecuado, para determinar la Optimización del Proceso de Trabajo, garantizando de algún modo el tránsito de la Eficacia a la Evidencia Operativa del Sistema.

¿DESDE QUE PERSPECTIVAS PUEDE REALIZARSE?

Como ya se ha apuntado anteriormente, el Dimensionamiento de Plantillas, persigue fundamentalmente conocer el Número Idóneo de Personas que permitan la realización de un proceso de trabajo de manera eficiente, garantizando en Tiempo y Forma la consecución de los Objetivos Propuestos, Optimizando los Recursos disponibles y Minimizando al tiempo los costes asociados en el Desarrollo de las Tareas.

Existen diferentes métodos de Trabajo para el Dimensionamiento de Plantillas, que brevemente se expondrán, según la Naturaleza de la Variable Considerada. Son los siguientes:

Según la Vía de Análisis, se distinguen dos tipos:

- Vía de Análisis Cualitativo: basado en la Percepciones e Intuiciones que el Analista toma del Equipo de Trabajo al que pertenece y en el que se encuentran representados los miembros de la Empresa. Como resultado de esta interacción y la consecución del grado de Consenso suficiente entre Organización y Analista, el sistema tiene camino abierto a su implantación. El Método más difundido y utilizado es el denominado Sistema Delphi.
- Vía de Análisis Cuantitativo: basado en la Cuantificación de las variables objeto de Análisis. Conceptualmente permite un mayor grado de Asepsia Valorativa y favorece la neutralidad del Analista en la determinación de los Resultados. Por contra, limita su Proyección al no considerar Variables de Naturaleza Cualitativa en la Interpretación de los Datos iniciales y Resultados Obtenidos. Entre los Métodos más conocidos se encuentran: el Modelo Markowiano, el Modelo de Regresión y el que más tarde desarrollaremos basado en la utilización de Tiempos Unitarios y Volúmenes de Actividad.

Según el Elemento de Referencia, se distinguen dos tipos:

- Función como Elemento de Referencia: centrado en el Análisis Cuantitativo de las Funciones desarrolladas en un ámbito concreto. Mediante la enumeración de las Funciones y la asignación de Tiempos de Dedicación Estimados se determinará la Carga de Trabajo Asociada.
- Proceso como Elemento de Referencia: centrado nuevamente en el Análisis Cuantitativo pero del Proceso Considerado, entendido como el conjunto de Actividades que discurren por diferentes ámbitos de la Organización, introduciendo la Variable Tiempo como Elemento Dinamizador del Desarrollo Descriptivo y Analítico del Proyecto. Este método presenta mayores ventajas sobre el anterior, si lo que se persigue es la Comprensión Global del Sistema de Trabajo, a través de diferentes Unidades Organizativas. Nuevamente se emplearán los Conceptos anteriormente aludidos de Funciones y Tiempos de Dedicación Estimados.

Según el Ambito Considerado, se distinguen dos tipos:

- Por Puestos de Trabajo: toma como referencia aquellos Puestos de Trabajo que presentan determinadas características comunes, como el Grado de Complejidad, Responsabilidad, etc... Erróneamente este Concepto, se confunde a menudo, con el Análisis de la Persona que circunstancialmente desarrolla el

Puesto de trabajo. Normalmente, para la realización de este Análisis se tomará como Elemento de Referencia Funciones Propias del Puesto.

- Por Unidades Organizativas: toma como referencia aquellas Areas o Unidades Administrativas en las que se desarrolla una Misión concreta. Dichas Unidades no tienen porque ser de naturaleza exclusivamente administrativa, también pueden considerarse otras en las que auxiliarmente se desarrollen trabajos de este tipo; éste es el caso de algunos Departamentos de Producción, en los que se realizan Labores de Apoyo típicamente administrativas, como por ejemplo la Confección de Partes de Producción, Escandalo de Costos, etc. En este tipo de Análisis suele tomarse como Elemento de Referencia la Noción de Proceso.

¿COMO PUEDE REALIZARSE DIMENSIONAMIENTO OPTIMO DE PLANTILLAS?

De entre las diferentes perspectivas, desde la que puede abordarse el Dimensionamiento de Plantillas, la propuesta que a continuación se detalla se inspira en el empleo de la Técnica Cuantitativa basada en Volúmenes de Actividad y Tiempos Unitarios, tomando como elemento de referencia el Proceso y centrándose en el Ambito de las Unidades Organizativas.

Dicha metodología se ha tenido la oportunidad de contrastar en el ámbito de una Entidad Financiera, con buenos resultados en su fiabilidad frente a otros métodos mucho más limitados en su alcance.

Al objeto de asegurar la mayor sencillez y comprensión-expositiva del Caso Propuesto, se han tomado como referencia dos Elementos Organizativos: El Empleado Solicitante, origen y fin del Proceso, del que no se analizará su Carga de Trabajo, y el Departamento de Recursos Humanos encargados de la tramitación. Se ha supuesto que de todos los Procesos que concurren en este Departamento, en el referido- a la Tramitación de Permisos de Vacaciones se han asignado dos Personas para su realización.

La Metodología que se propone, parte previamente de la Descripción del Proceso, ver (Anexo I), que servirá como punto de referencia para el Dimensionamiento Final de la Plantilla Administrativa considerada. Con el fin de clarificar la exposición de esta Metodología, ésta queda estructurada del siguiente modo:

Fase I Estimación de Tiempos Unitarios asociados a la realización de las tareas. Esta Fase persigue una vez definidas las distintas Tareas que componen la Globalidad del Proceso, adscribir los Tiempos en la realización de las mismas. Las Estimaciones de estos Tiempos, pueden realizarse desde el Cronometraje, hasta la aproximación que de ella hace el Ejecutor de la Tarea, bajo el tamiz correctivo del Analista encargado de la Dirección del proyecto. Estos Cálculos tomarán como referencia el Diccionario de Actividades (Anexo II), que previamente sirvió de guía para la Descripción Formal del Proceso de Trabajo.

Fase II: Determinación del Volumen de Actividad Generado. Esta fase pretende establecer la Variable de Referencia que servirá como Elemento de Partida, para una posterior determinación de la Carga de Trabajo. Normalmente, en los Procesos Administrativos, una de las características comunes a los mismos es el Número de Documentos, Expedientes o Informes Utilizados. Para ello es aconsejable estimar el número de ellos en Términos Anuales. En caso de no disponer "a priori" de este dato y disponer por ejemplo del Volumen realizado en distintos meses del año, se procederá a realizar la Media Aritmética, para posteriormente extrapolar al total del año. Dicho cálculo se reflejará nuevamente en el Diccionario de Actividades (Anexo II).

Fase III: Obtención de la Carga de Trabajo. Esta fase permitirá calcular las horas que consume la Realización del Proceso (carga de trabajo). Para ello se procederá a multiplicar la suma de los tiempos unitarios estimados por el volumen global de actividad generado. El resultado de este cálculo se cuantificará en horas (Anexo II). Este dato (A) carece de significado en sentido estricto, por lo que deberá ponerse en referencia con la asignación de Recursos Humanos Empleados.

Fase IV: Estimación de horas de trabajo destinadas al proceso. Esta fase permitirá obtener el tiempo en Horas- Hombre que se dedican a la realización del Proceso. Para ello deberán computarse cuantas personas destinan su tiempo de trabajo a la realización de las diferentes tareas. Suponiendo el caso más sencillo, en el que la disponibilidad de los empleados es total, deberán tomarse como referencia las horas establecidas por

el convenio laboral, procediéndose a multiplicar el número de trabajadores por el número de horas estipuladas en el convenio. Este cálculo (B), deberá recogerse en el Diccionario de Actividades (Anexo III).

Fase V: Determinación de la Optimización del Proceso. Esta fase permitirá calcular si la Asignación de Recursos Humanos: Excede, se iguala o se sitúa por defecto en relación a la carga de trabajo calculada para la realización del Proceso. Para ello se establecerá una Relación por Cociente ' entre la carga de trabajo derivada de la realización de las tareas (Numerador) y las horas destinadas al proceso, establecidas por convenio como punto legal de referencia (Denominador). Resultado de esta proporción, se dan tres casos posibles:

Caso I Carga de trabajo/Horas destinadas al proceso, mayor que uno (>1). Significa capacidad ociosa de recursos humanos y por consiguiente exceso de plantillas (Sobredimensionamiento).

Caso II Carga de trabajo/Horas destinadas al proceso, igual a uno ($=1$). Significa adecuación de la carga de trabajo con la asignación de recursos humanos. Por lo que ni excedente ni defecto de personal.

Caso III.- Carga de Trabajo/Horas destinadas al proceso, menor que uno (<1). Significa necesidad de recursos humanos para la realización adecuada del proceso. (Infradimensionamiento.)

Finalmente y a efectos de comprensión, se recomienda expresar el dato obtenido en tantos por ciento (%), en el nivel de optimización del proceso (Anexo III).

CONCLUSIONES

El dimensionamiento de plantillas no persigue otro objetivo que el conocer el número de trabajadores adecuado para la realización de un proceso. Como es lógico no siempre los recursos humanos destinados a la realización de un proceso se encuentra en consonancia con la carga de trabajo que éste genera. En este sentido, la posibilidad de combinar más de un método de los anteriormente apuntados, permitirá validar mas equilibradamente la coherencia de las conclusiones obtenidas.

No obstante, la aplicabilidad de los métodos que se exponen, no siempre es tan sencilla como parece, por la dificultad de cuantificar la realización de determinadas labores. Este es el caso de las actividades que desarrolla un Staff, frente a un área Administrativa en la que la regularidad y tiempo de realización de una tarea se mueven con escasos márgenes de variación.

En estas situaciones puede darse un Sobredimensionamiento de plantillas (existen más personas que las necesarias para una correcta realización del proceso), o por el contrario Infradimensionamiento (existe una necesidad de personal para absorber la carga de trabajo relacionada con los volúmenes de actividad del proceso).

Dado que la variable Estacionalidad, genera distintos volúmenes de actividad en diferentes momentos del tiempo, la correcta determinación de las cargas de trabajo permitirá por un lado, destinar recursos* ociosos a otros procesos necesitados de éstos y por otro reclamar mayores Unidades de Personal Administrativo a aquellos Procesos con capacidad Ociosa - Instalada. En cualquier caso conviene tener en cuenta los efectos perjudiciales de una extrapolación en situaciones dominadas por la Estacionalidad, dado que estas desvirtuarían las conclusiones a partir de los datos obtenidos.

Otra de las ventajas de este tipo de -análisis, es la posibilidad de determinar el coste económico del proceso, mediante un cálculo en unidades monetarias de las horas consumidas en la realización del proceso.

Aunque este no es el objetivo de estas líneas, debe destacarse que un análisis exhaustivo del proceso, tomando como referencia la carga de trabajo y los recursos humanos destinados, puede permitir en su caso, anticipar una serie de medidas racionalizadoras que impliquen el cambio de una gestión eficaz y otra eficiente.

Por último, conviene mencionar que el dimensionamiento administrativo no se corresponde necesariamente con la calidad del trabajo realizado. De ahí la importancia que presenta factores implícitos a la realización del proceso como: cultura de empresa, formación técnica, nivel de experiencia, desarrollo de habilidades, índice

de satisfacción, grado de motivación y repercusión del clima laboral entre otras, sea determinante en la realización de este tipo de estudios.

BIBLIOGRAFIA

- Balderston, J. (1988). *Cómo organizar y simplificar el Trabajo Administrativo*. Deusto Bilbao.
- Blanco de Tella, L. (1976). *Simplificación del Trabajo Administrativo*. BOE. Madrid.-
- Lemaitre, P.; Begouen-Demeaux, J.F. (1990). *Práctica de Organización de los Servicios Administrativos*. INAP-MAP. Madrid.
- Place, Hicks y Wilkinson (1980). *Organización de Oficinas*. Hispano Europea. Barcelona.
- Rodríguez Rivas, M. (1993). *La solución a la productividad en Oficinas*. Días de Santos. Madrid.
- Grupo Especial de Directivos (1994). *Diseño y construcción de Diagramas de Flujo (una herramienta de Descripción y Análisis de Procesos para el Gestor de Recursos Humanos)*. Revista Capital Humano. n.º 72. Madrid.

ANEXOS

[1](#), [2](#), [3](#)