

2009

“EL ARTE DE LO POSIBLE”



EXPERIENCIA SOBRE
DIMENSIONAMIENTO DE
PLANTILLAS EN LA A.G.P.V.

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

11 de Junio de 2009
José Ignacio Bañuelos Ibáñez
Servicio de Planificación y Organización
Dirección de Función Pública

El dimensionamiento de plantillas dentro del modelo vigente de Organización y R.R.H.H. en la Administración General de la C.A.E.

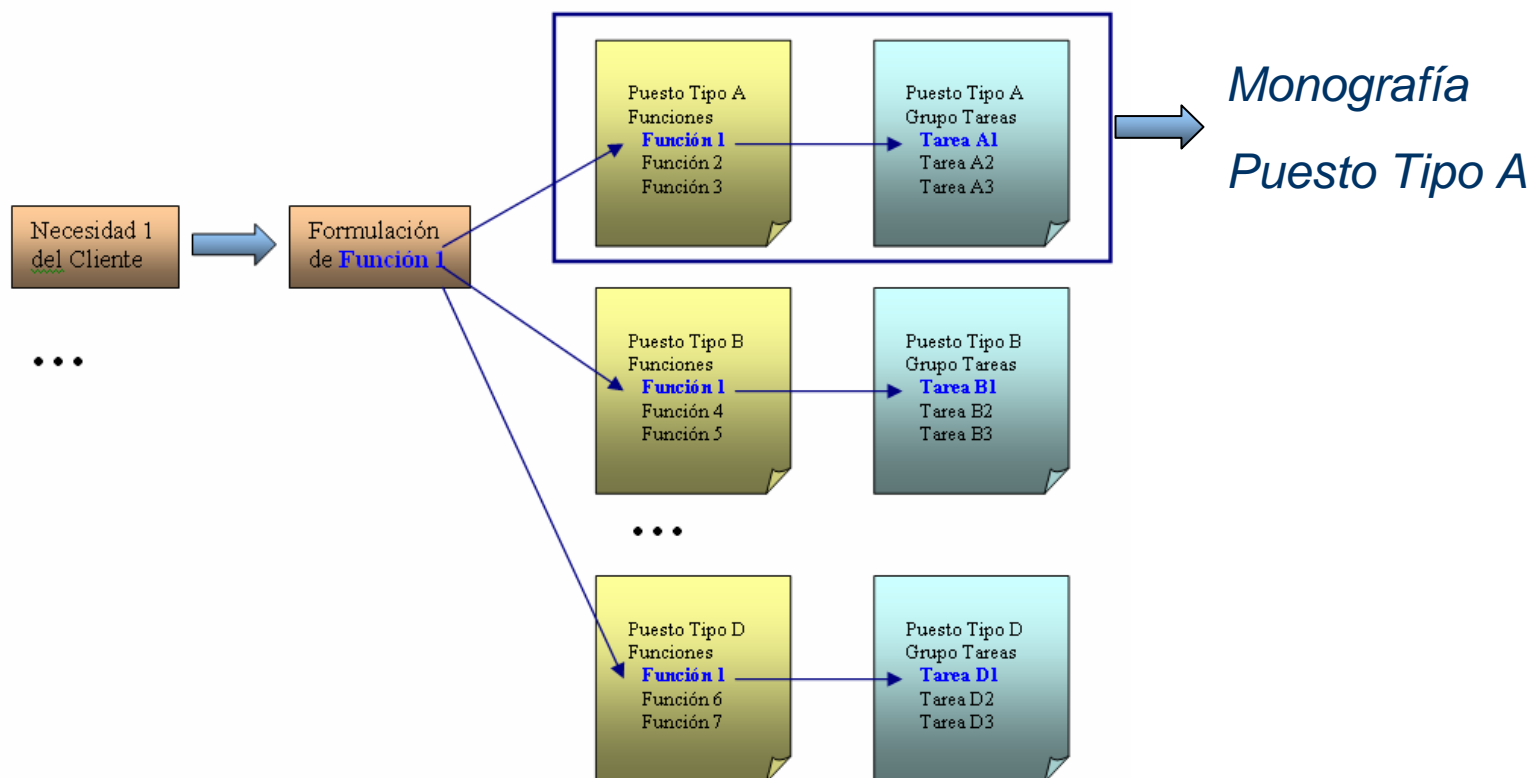


Elementos clave a considerar en el dimensionamiento de estructuras.

- Diferenciación **función-tarea** en los puestos : *El puesto de trabajo como rol, se define con funciones, pero se decide por tareas.*
- **Función** : *es el enunciado de un compromiso que la Administración asume con relación a alguna necesidad de un cliente que lo es por alguna competencia legalmente asumida. (QUE HACER).*
- **Tarea** : *Procedimiento por el que se satisface la responsabilidad asumida (CÓMO HACER)*
- *El número de puestos diferentes obedece a la diferente naturaleza de las responsabilidades asumidas. Agrupación de funciones.*
- *El número de puestos iguales (dotaciones, plazas) obedece a la cantidad de veces que algo debe ser hecho, (repeticiones) porque hay muchos clientes que necesitan lo mismo (dimensionamiento) .*
- **Una tarea puede ser medida** *por su frecuencia, complejidad y calidad de su desempeño.*

Elementos clave a considerar en el dimensionamiento de estructuras.

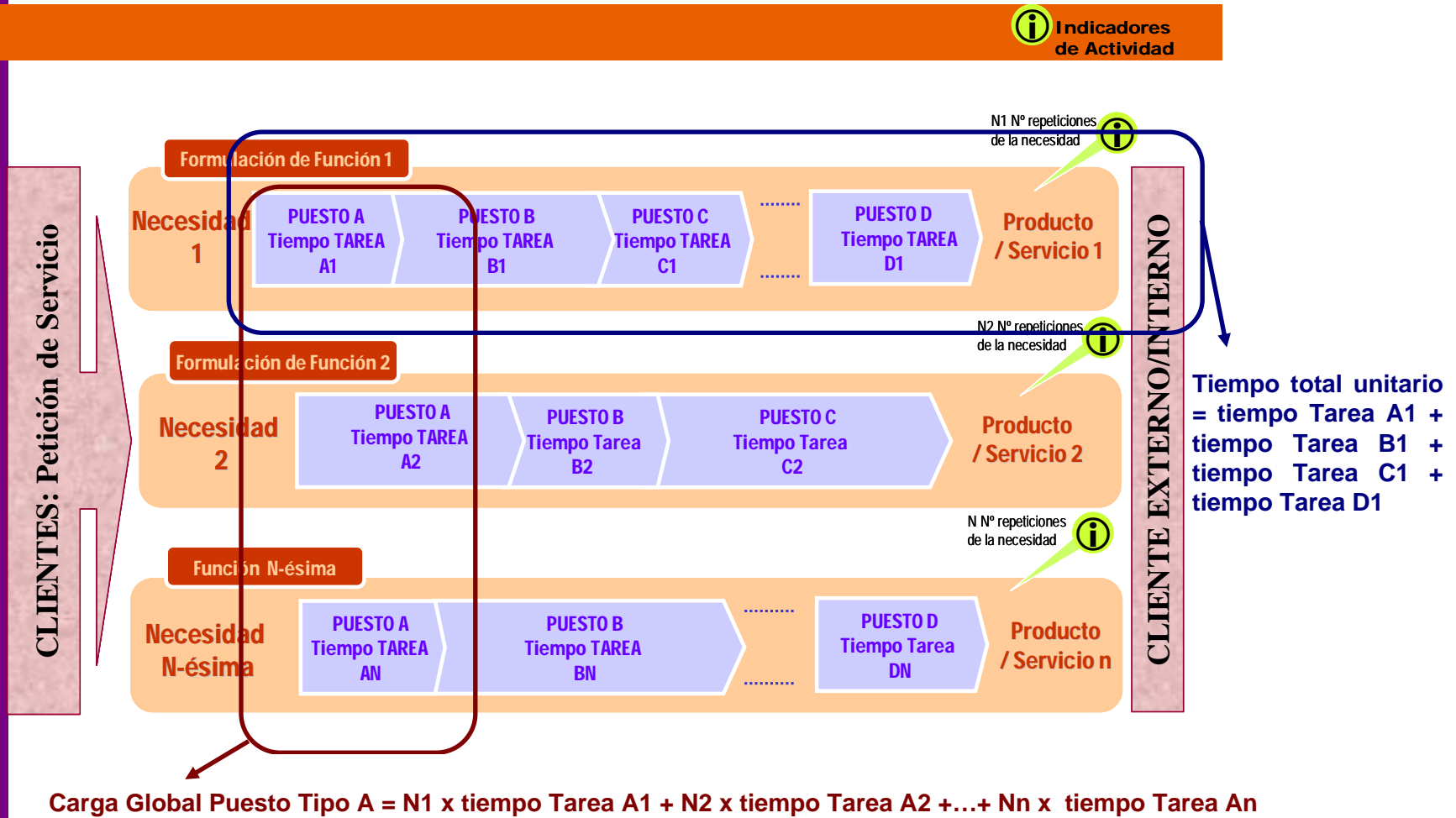
- Formulación de puestos de trabajo como *agrupamiento de funciones que se ejecutan a través de una serie de tareas.*



Metodología de dimensionamiento.


La clave : *Duración de las tareas y su vinculación con las necesidades que satisface*

i Indicadores de Actividad





Metodología de dimensionamiento.

¿ Cómo aproximarse a la duración de las tareas por puesto ?

- **Preguntando** al Departamento, Dirección o Unidad Administrativa objeto de análisis organizativo o de dimensionamiento. (recursos con los que cuenta, porcentaje de dedicación de tareas, índices de actividad y su evolución...) y su validación por expertos en la consecución de las tareas. 
- **Usando la información recogida en los cuestionarios de análisis de puestos :**
 - Cuestionario de A. Puestos Año 2002 :
Índices de frecuencia y duración en la parte del cuestionario relativa a la representatividad de tareas.
Porcentaje de respuesta : ~ 45%
 - Cuestionario de A. Puestos Año 2008/2009 :
Índices de complejidad y frecuencia en la parte del cuestionario relativa a la representatividad de tareas.
Porcentaje de respuesta : ~ 97%

Metodología de dimensionamiento.

El cuestionario de análisis de puestos como elemento clave en la aproximación a la duración estándar de las tareas y su vinculación con la unidad administrativa objeto de análisis.

- Cuestionario de análisis de puestos 2002 
- Tareas más relevantes que realiza en su puesto de trabajo
- Escalas de las dimensiones en las tareas 

Formulacion de la Tarea	FREC	DURA.	CONS.	DIFI.	DEPE.	FORM.
Tarea 1	F1	D1				
Tarea 2	F2	D2				
Tarea 3	F3	D3				
...				
Tarea N						

Tiempo Tarea 1

$$\text{Jornada efectiva} = F1 \times D1 + F2 \times D2 + \dots + Fn \times Dn$$

$$\text{Jornada efectiva} = \text{Jornada teórica} - \text{Conceptos de Subactividad}$$

Metodología de dimensionamiento.

El cuestionario de análisis de puestos como elemento clave en la aproximación a la duración estándar de las tareas y su vinculación con la unidad administrativa objeto de análisis.

- Cuestionario de análisis de puestos 2002

A la hora de abordar o determinar el **tiempo standard de una tarea de un colectivo** aunque la media o tiempo promedio en la mayoría de los casos presenta una aproximación válida, es conveniente hacer uso del método de los estándares subjetivos en **colaboración con expertos** que determinen el tiempo máximo y mínimo de la tarea.

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6$$

Siendo:

T = Tiempo resultante

T_m = Tiempo mínimo asignado a la tarea


T_p = Tiempo promedio asignado a la tarea

T_M = Tiempo máximo asignado a la tarea

(*Gómez Franco 2002*)

Metodología de dimensionamiento.

El cuestionario de análisis de puestos como elemento clave en la aproximación a la duración estándar de las tareas y su vinculación con la unidad administrativa objeto de análisis.



- Cuestionario de análisis de puestos 2008 
 - Revisión en base a la experiencia adquirida con el Cuestionario 2002
 - Simplificación de dimensiones en el análisis de tareas
- (Análisis factorial de los criterios de criticidad de las tareas enunciadas en la Encuesta de Análisis de Puestos de la AGPV) – Pilar Antón R.R.H.H. DFP*

Formulación de la Tarea	FREC.	DURA.	CONS.	DIFI.	DEPE.	FORM.
Tarea 1	F1	D1				
Tarea 2	F2	D2				
Tarea 3	F3	D3				
...				
Tarea N						

Formulación de la Tarea	FREC.	COMPL.
Tarea 1	F1	C1
Tarea 2	F2	C2
Tarea 3	F3	C3
...
Tarea N	F _n	C _n

Metodología de dimensionamiento.

El cuestionario de análisis de puestos como elemento clave en la aproximación a la duración estándar de las tareas y su vinculación con la unidad administrativa objeto de análisis.

- Cuestionario de análisis de puestos 2008 
 - Nueva Escala de dimensiones relativa a la complejidad de tareas 
 - Nueva formulación de los pesos o porcentajes de las tareas de un puesto o de un colectivo objeto de análisis

Formulación de la Tarea	FREC.	COMPL
Tarea 1	F1	C1
Tarea 2	F2	C2
Tarea 3	F3	C3
...
Tarea N	F _n	C _n

Para una dotación

$$\% \text{ Tarea 1} = 100 \times \frac{(Frec 1 \times Comp 1)}{\sum (Frec \times Comp) \text{ de todas las tareas de la dotación}}$$

Para un colectivo a analizar

$$\% \text{ Tarea 1} = 100 \times \frac{\sum (Frec 1 \times Comp 1) \text{ de la Tarea 1 el colectivo}}{\sum (Frec \times Comp) \text{ de todas las Tareas del colectivo}}$$

Conclusiones

Claves de éxito en el dimensionamiento de plantillas

- La información acerca de las propias tareas es facilitada por el **personal involucrado** en las mismas. (encuestas)
- Toda **tarea debe estar asociada a una función** o responsabilidad que se asume respecto a un cliente interno o externo.
- Necesidad de identificar los **índices de actividad** de las necesidades que se satisfacen aunque a veces sea difícil su identificación. (N^o de convenios, expedientes, consultas atendidas, informes técnicos etc...)
- Conceptos de **Subactividad** y de **Jornada efectiva**. (a mayor conocimiento mayor aproximación a la duración efectiva de las tareas)

Muchas gracias por vuestra atención

i-banuelos@ej-gv.es

Bibliografía de referencia :

“ Diseño Organizativo de la Agencia Vasca del Agua ” Edición 2009

ISBN : 978-84-7777-343-6