

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DIMENSIONAMIENTO ÓPTIMO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

EXPERIENCIA PRÁCTICA EN LA

Biblioteca de la Universidad de Sevilla



dopp

*Jornada de Buenas Prácticas
Sevilla, 01 de diciembre de 2009*


UNIVERSIDAD DE SEVILLA
Biblioteca

1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO



*A nivel nacional, autonómico como en el ámbito de la propia Universidad de Sevilla, en los últimos años la regulación de normativas y programas de trabajo incluyen en sus contenidos la necesidad de trabajar en la **PLANIFICACIÓN, OPTIMIZACIÓN Y DIMENSIONAMIENTO ÓPTIMO DE LA PLANTILLA DE RECURSOS HUMANOS:***

- **Estatuto Básico del Empleado Público** (Ley 7/2007. Artº 69. Objetivos e instrumentos de la planificación)
- **Modelo de financiación de las Universidades Andaluzas 2007-2011** (Financiación operativa. Innovación: Objetivos Estratégicos)
- **Programa de Gobierno de la Universidad de Sevilla** (Línea 4 de la acción 1 del programa: Mejora de la plantilla y del marco de las relaciones laborales)
- **Excelencia - Acuerdo Andaluz CPMCS** (Preámbulo y Requisito 7 del tercer nivel)
- **Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Universidad de Sevilla** “Optimizar la planificación de plantillas” (Objetivo estratégico de la Línea Nº 4: “Desarrollar herramientas de análisis de dimensionamiento de plantillas” como acción para la consecución del objetivo anterior)
- **Reglamento General del PAS de la Universidad de Sevilla** (Artº 10. Relación de puestos de trabajo. Apartados 1 y 2)
- **Plan Director de Planificación de Recursos Humanos (2009-2013) de la Universidad de Sevilla** (“Análisis de las necesidades del personal PAS según su planificación estratégica)



En este marco, además, la gestión de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla (BUS) está orientada a la calidad y mejora continua de los procesos en el marco de la planificación estratégica y definición de objetivos anuales:

Proceso de Evaluación de Calidad de la ANECA 2005

Plan de Mejora 2006-07

Plan Estratégico de la BUS (2008-2010)

1.

Línea Estratégica 4	
La gestión de la calidad en la BUS	
Objetivo estratégico 4.1	
<i>Adecuar los perfiles y competencias profesionales a las necesidades actuales de los usuarios de la Biblioteca</i>	
Responsable: Jefa del Servicio de Planificación y Proyectos	
Objetivos operacionales	
4.1.1 Definir los perfiles y competencias profesionales de los puestos del personal bibliotecario	
Responsable:	Jefa del Servicio de Planificación y Proyectos
Unidades Implicadas:	
Plazo máximo de ejecución:	
4.1.2 Revisar las pruebas de acceso a las distintas Escalas y Grupos y adaptarlas a los perfiles y competencias que se definan	
Responsable:	Jefa del Servicio de Planificación y Proyectos
Unidades Implicadas:	
Plazo máximo de ejecución:	
Objetivo estratégico 4.2	
<i>Revisar los procesos y elaborar el mapa de procesos para alcanzar un enfoque basado en procesos que permitirá una obtención de resultados eficientes</i>	
Responsable: Jefa del Servicio de Planificación y Proyectos	
Objetivos operacionales	
4.2.1 Definir el mapa de procesos	
Responsable:	Jefa del Servicio de Planificación y Proyectos
Unidades Implicadas:	

Línea Estratégica 4: La gestión de la calidad en la BUS

“Adecuar los perfiles y competencias profesionales a las necesidades actuales de los usuarios de la biblioteca, revisando los procesos de trabajo”



2. OBJETIVO



ANALIZAR Y DIMENSIONAR LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA BUS EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES ACTUALES, OBTENIENDO UNA PROPUESTA QUE OPTIMICE LA RELACIÓN DE EFECTIVOS Y NECESIDADES

2.

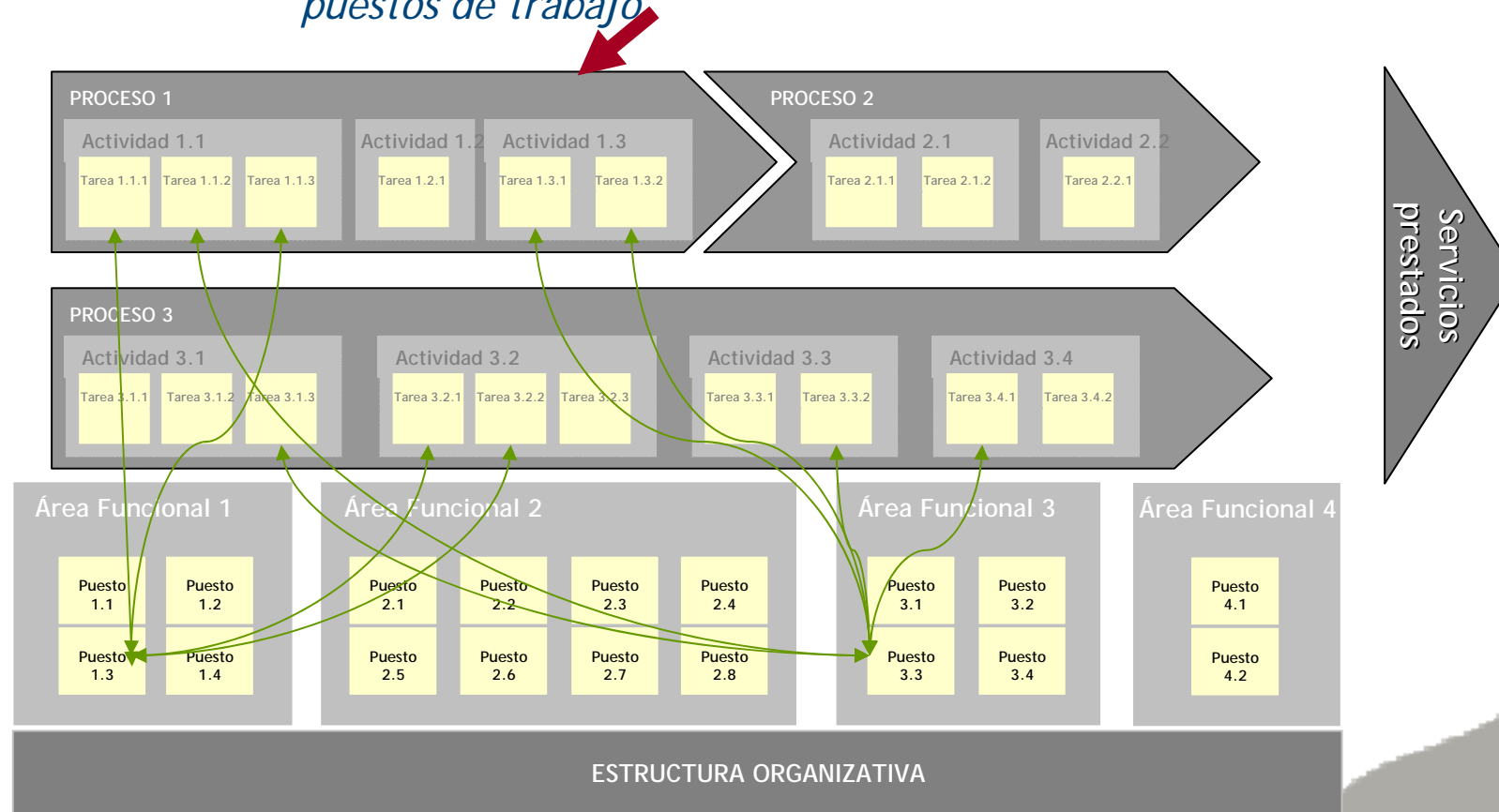


3. METODOLOGÍA



ENFOQUE PROPUESTO

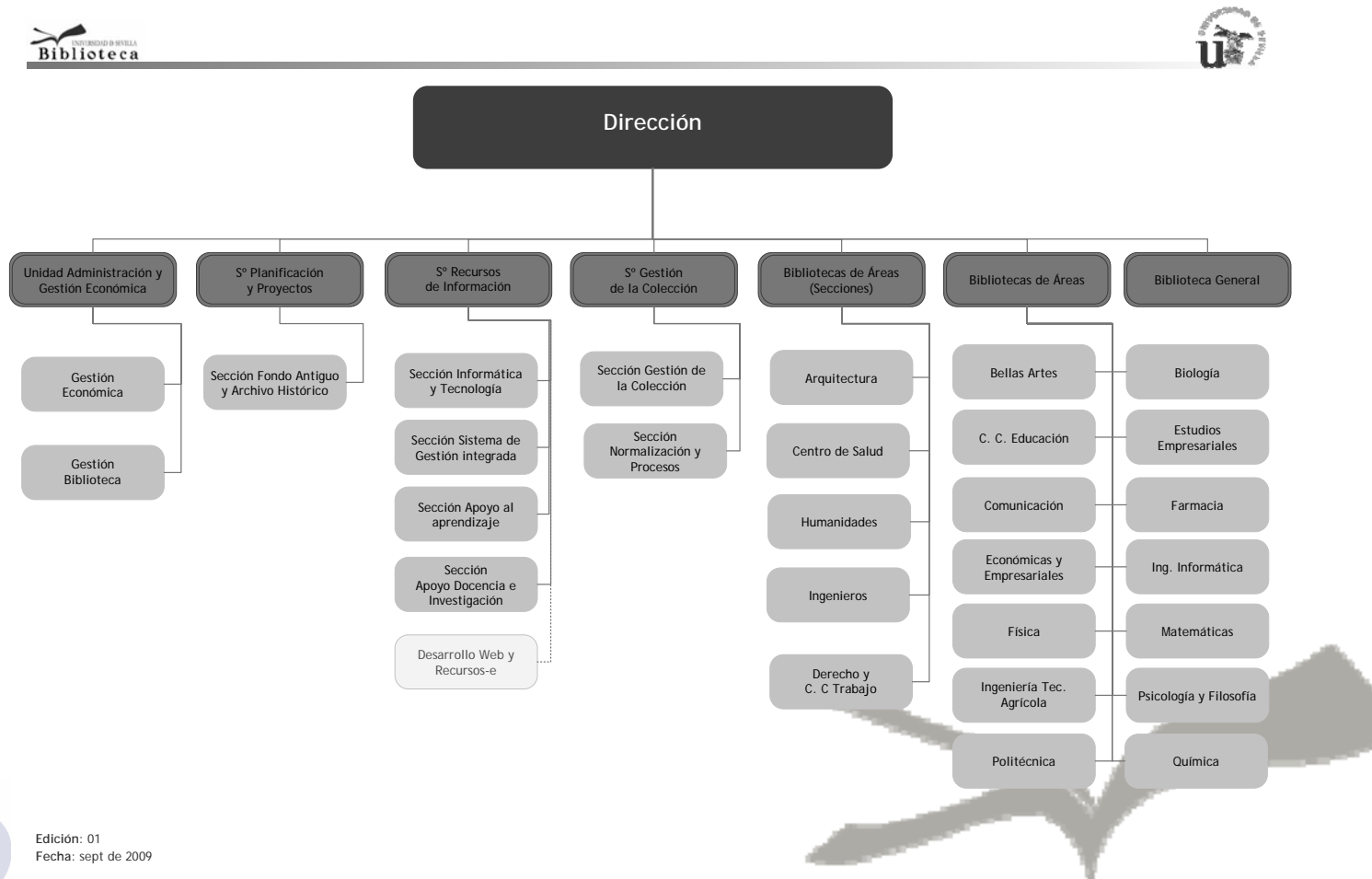
El enfoque de la **GESTIÓN POR PROCESOS** describe y explica cómo se organiza el trabajo (cómo se suceden las tareas/actividades) para prestar los servicios a través de los puestos de trabajo



3.

¿CÓMO SE HA DESARROLLADO ESTA METODOLOGÍA?

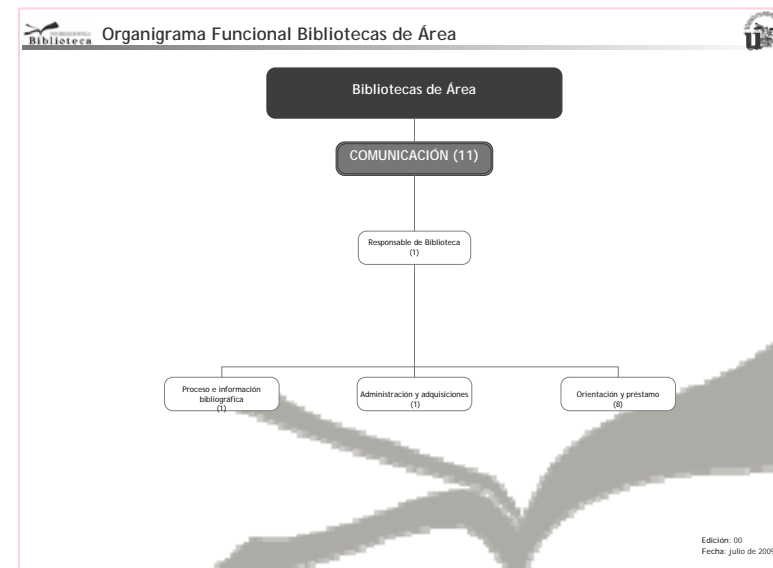
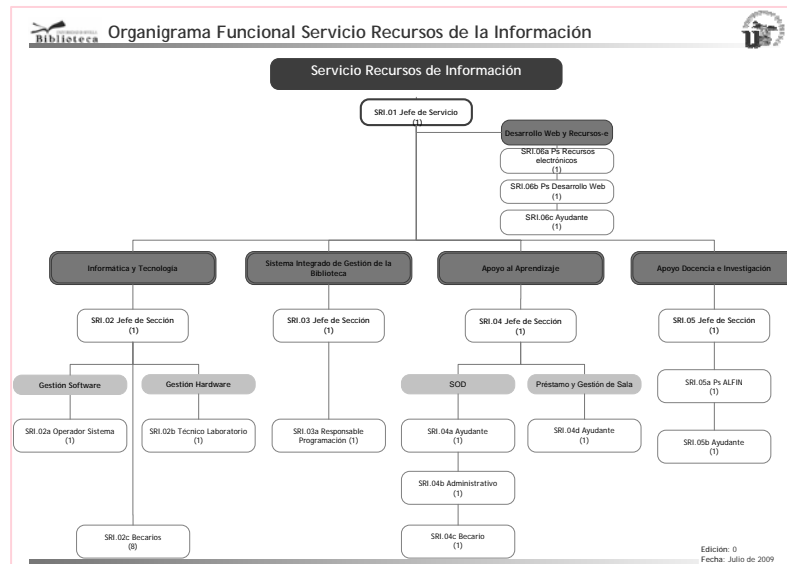
- a) *Identificando la Estructura Organizativa en la que se organizan los Puestos de Trabajo para la prestación de los servicios de la BUS.*



¿CÓMO SE HA DESARROLLADO ESTA METODOLOGÍA?

Para cada Área Organizativa de la BUS:

- b) *Identificando los tipos de puestos de trabajo que intervienen en cada uno de los servicios prestados por la BUS.*



Ejemplos:

¿CÓMO SE HA DESARROLLADO ESTA METODOLOGÍA?

Para cada Área Organizativa de la BUS:

- c) *Identificando, describiendo y detallando los **procesos y procedimientos de trabajo**: CÓMO SE PRESTA EL SERVICIO y QUIÉN/ES PARTICIPAN EN SU EJECUCIÓN.*

Para ello:

- *Se han identificado cada uno de los procedimientos que soportan la prestación de los servicios ofrecidos al usuario y la interrelación entre los mismos*
- *Se han analizado las actividades que componen cada procedimiento*
- *Se han identificado los Puestos de Trabajo responsables de su ejecución*

- d) *Estimando las dedicaciones en la ejecución de cada procedimiento sumando las dedicaciones de cada puesto de trabajo), es decir, las **HORAS DE TRABAJO NECESARIAS**.*



¿CÓMO SE HA DESARROLLADO ESTA METODOLOGÍA?

Para cada Área Organizativa de la BUS:

- e) *Conociendo el valor unitario, en horas, de cada procedimiento, la dedicación de cada puesto y la frecuencia de ese servicio (nº de veces que se presta al año), se han calculado las **HORAS TOTALES ANUALES NECESARIAS PARA CADA PROCEDIMIENTO y PUESTO.***

Para ello:

- *Se han establecido **Indicadores de Volumen Anuales** que miden la frecuencia de cada uno de los procedimientos analizados*

- e) *Comparando las horas anuales necesarias para cada puesto con las horas netas de trabajo de un efectivo de cada puesto, se ha obtenido el **DIMENSIONAMIENTO ÓPTIMO DE CADA PUESTO DE TRABAJO DE LA BUS.***

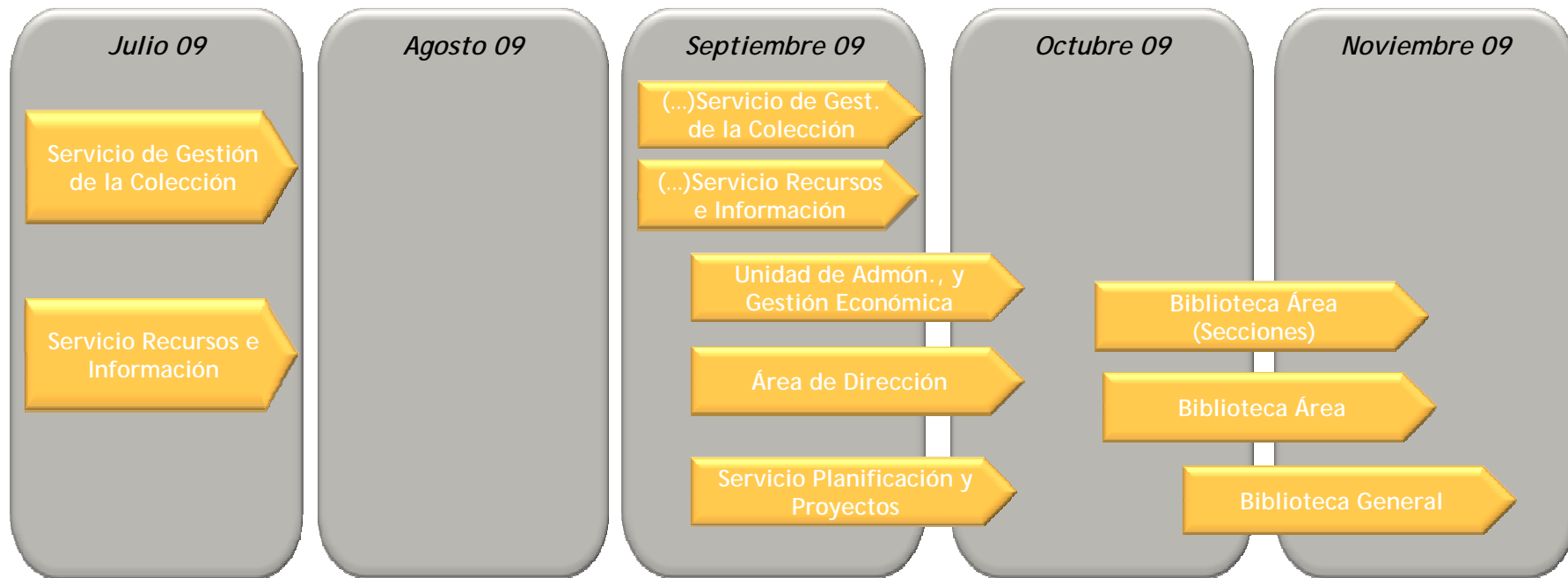


4. EXPERIENCIA PRÁCTICA EN LA BUS



Programa de trabajo:

Para el desarrollo de la metodología, la secuencia de áreas abordadas en los cuatro meses de trabajo han sido las siguientes:



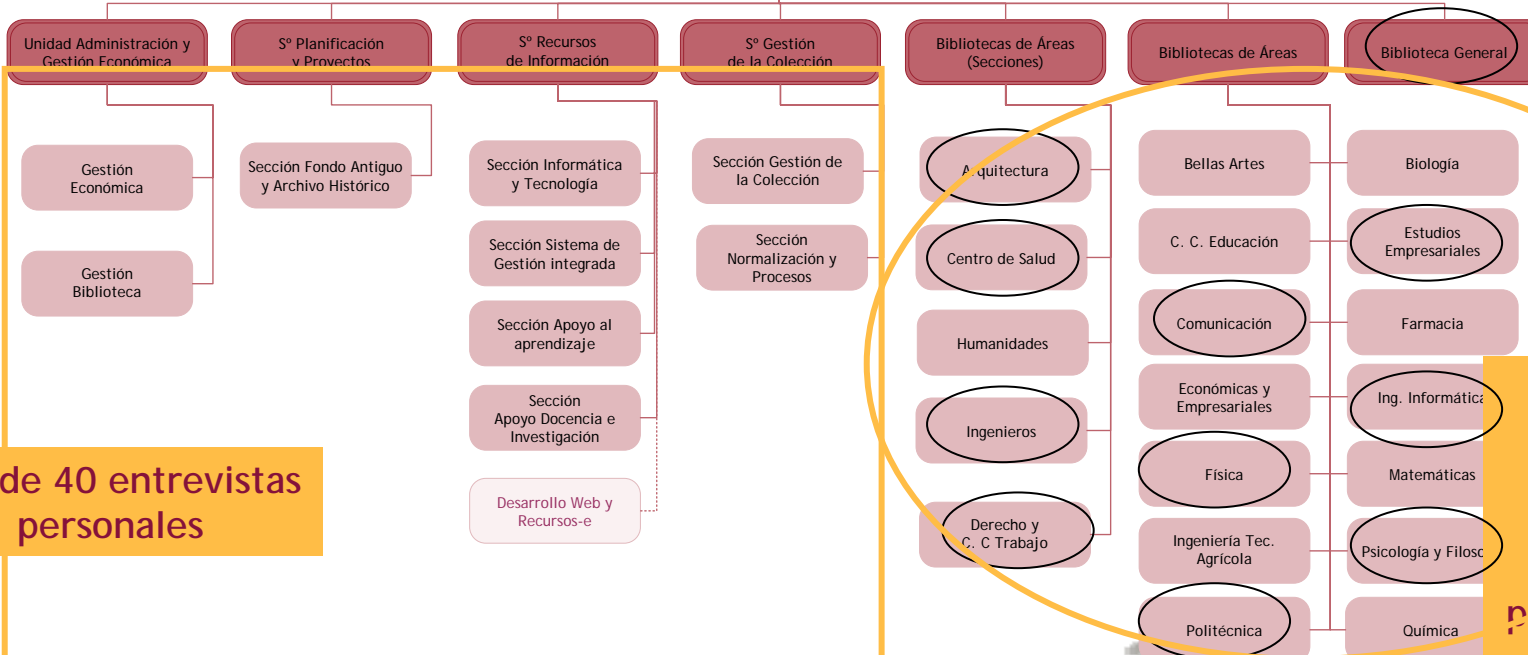
4.



Actuaciones llevadas a cabo:



Dirección



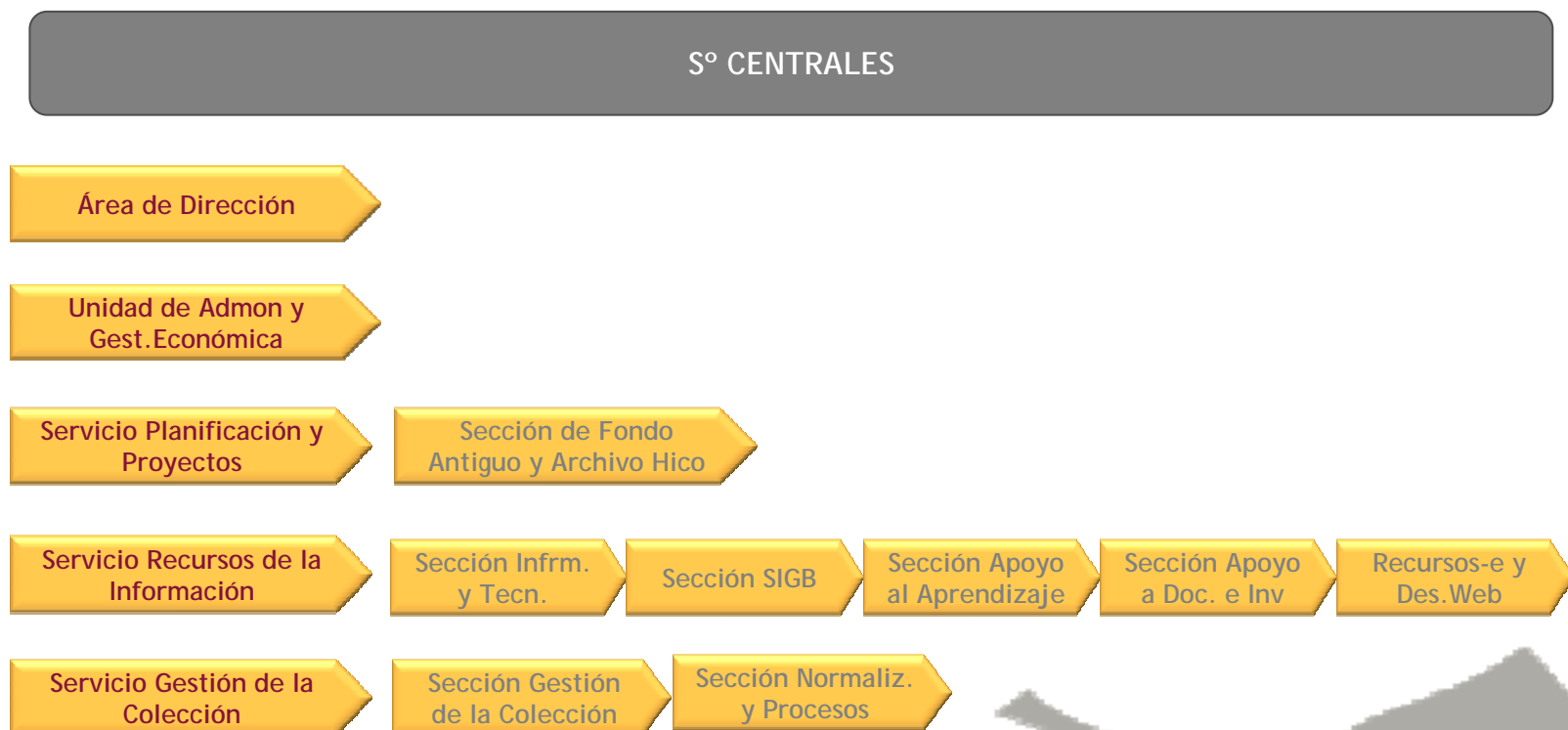
más de 40 entrevistas personales

1 sesión grupal
 1 entrevista por grupo (3)
 2 revisiones por participante de grupo (16)

Edición: 01
 Fecha: sept de 2009

Resultados:

1. Las Unidades de Análisis se han definido en función de cada ÁREA ORGANIZATIVA. Esto es:



4.

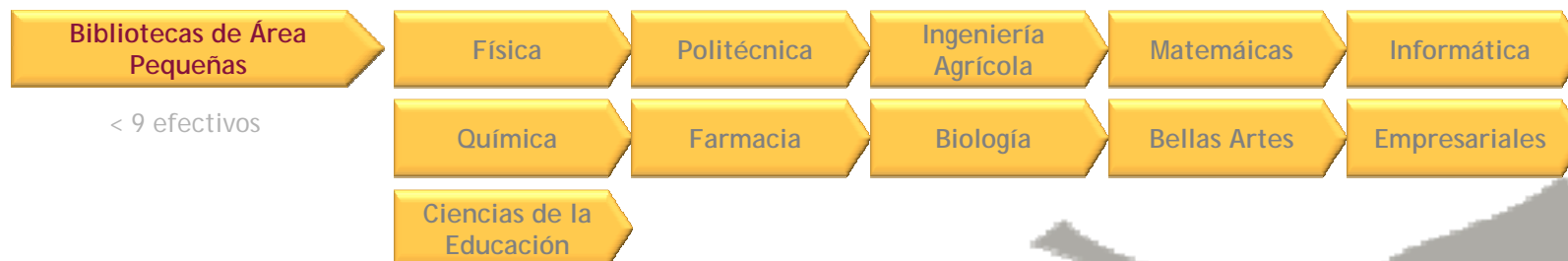


Resultados:

BIBLIOTECAS



> 9 efectivos



< 9 efectivos

4.



Resultados:

- II. Se han identificado los **TIPOS DE PUESTOS DE TRABAJO** que intervienen en cada uno de los servicios prestados por la BUS.

Para ello, se ha elaborado un **ORGANIGRAMA FUNCIONAL** de cada una de los Servicios y Secciones que conforman los Servicios Centrales y de cada una de las Bibliotecas de Área (Secciones) y Bibliotecas de Área. Se ha calculado el número de efectivos reales de cada uno de ellos.

PUESTOS TIPO

En Servicios Centrales:

Jefe de Servicio

Jefe de Sección/Unidad

Puesto Singularizado

Puesto Base

Gestor

Técnico

Ayudante

Becario

En Bibliotecas:

Jefe de Área

Responsable

Ayudante

Técnico

Becario

Resultados:

III. Se ha identificado el INVENTARIO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO que intervienen en cada uno de los servicios prestados por la BUS.

- PROCESOS DIRECTIVOS DE GESTIÓN (27) [ver inventario](#)
- PROCESOS OPERATIVOS DE CADA UNIDAD DE ANÁLISIS (317) [ver inventario](#)
- PROCESOS DE APOYO (12) [ver inventario](#)

Se ha definido el INDICADOR DE VOLUMEN que mide la frecuencia anual de repetición de cada uno de los 356 procedimientos de trabajo identificados:

- Indicadores de carácter temporal (nº de días, nº de semanas, nº de meses, etc.)
- Indicadores que miden el nº de unidades de repetición (reuniones, recursos, facturas, actualizaciones, expurgos, préstamos, etc.)

Se ha diseñado el MAPA DE PROCESOS de cada Unidad de Análisis [ver mapas](#)



Resultados:

IV. Para cada procedimiento:

Se han identificado las actividades que lo conforman y se han estimado las cargas de trabajo unitarias o dedicaciones en la ejecución (a partir de la suma de las dedicaciones de cada puesto de trabajo que participa). Para ello se ha elaborado una **MATRIZ DE CARGAS UNITARIA POR PROCEDIMIENTO**.

- Informa sobre el tiempo necesario para ejecutar ese procedimiento, una vez.
- Refleja la distribución del tiempo entre las diferentes actividades que lo componen y los distintos puestos de trabajo que intervienen en su ejecución.



Resultados:

MATRIZ DE CARGAS UNITARIAS POR PROCEDIMIENTO

Nombre del Procedimiento <i>i</i>	tiempo unitario	% Tiempo / Tiempo Total
Actividad 1	9	9,38%
Actividad 2	5	5,21%
Actividad 3	2	2,08%
Actividad 4	5	5,21%
Actividad 5	5	5,21%
Actividad 6	2	2,08%
Actividad 7	3	3,13%
Actividad 8	8	8,33%
Actividad 9	18	18,75%
Actividad 10	4	4,17%
Actividad 11	35	36,46%
Total Cargas de Trabajo del Procedimiento P1: Po1	96	100%

Puestos de Trabajo									
PT1		PT2		PT3			PTn	
t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
2	2,1%		0,0%	3	3,1%		0,0%	4	4,2%
	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	5	5,2%
	0,0%		0,0%	2	2,1%		0,0%		0,0%
	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	5	5,2%
5	5,2%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	2	2,1%
	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	3	3,1%
	0,0%		0,0%	8	8,3%		0,0%		0,0%
15	15,6%		0,0%	2	2,1%		0,0%	1	1,0%
	0,0%		0,0%	4	4,2%		0,0%		0,0%
10	10,4%		0,0%	25	26,0%		0,0%		0,0%
32	33,3%	0	0,0%	44	45,8%	0	0,0%	20	20,8%

Legenda:

Tiempo Total de ejecución del Procedimiento

Tiempo Total invertido por el Puesto de Trabajo en la ejecución del Procedimiento

% del Tiempo Total de ejecución del Procedimiento invertido por el Puesto de Trabajo

Resultados:

- V. A partir de las matrices de cargas por procedimiento, se ha calculado el porcentaje de distribución de cargas de los diferentes puestos en cada uno de los procedimientos: **MATRIZ DE CARGAS POR PUESTO.**

- Muestra de forma agrupada el porcentaje de distribución de horas del puesto de trabajo en cada uno de los procedimientos de trabajo.

PROCEDIMIENTO	PUESTOS DE TRABAJO					
	PT1	PT2	PT3	PT4	...	PTn
	%	%	%	%	%	%
P.01-Procedimiento 01	33,3%		45,8%			20,8%
P.02-Procedimiento 02			50,0%	50,0%		
P.03-Procedimiento 03		84,4%				15,6%
P.04-Procedimiento 04			81,0%	10,0%	9,0%	
P.05-Procedimiento 05	7,5%			90,0%		2,5%
....		
P.0n-Procedimiento 0n	0,9%		42,5%		56,6%	

% del tiempo invertido por el Puesto de Trabajo en la ejecución del procedimiento

Resultados:

VI. Como resultado final, se han calculado las **HORAS TOTALES ANUALES NECESARIAS PARA CADA PUESTO Y PROCEDIMIENTO**, a partir de:

- el valor unitario, en horas, de cada procedimiento,
- el % de participación de cada puesto,
- y la frecuencia anual del mismo (valor del indicador),

Para ello, para cada **ÁREA ORGANIZATIVA**, se ha elaborado la **MATRIZ DE DIMENSIONAMIENTO DE PUESTOS**:

- Presenta la distribución de horas de trabajo totales (anuales) necesarias para la prestación de los servicios entre los diferentes puestos de trabajo.
- Calcula el dimensionamiento necesario de cada uno de los puestos de trabajo (número de horas necesarias).
- Distribuye las Horas Totales necesarias anuales para cada Puesto de Trabajo entre el número totales de **horas netas de trabajo al año** (1.196,25 horas/año), obteniendo el **NÚMERO DE EFECTIVOS NECESARIOS** en cada **ÁREA ORGANIZATIVA**.

Resultados:

- A partir de la comparación de los **EFFECTIVOS NECESARIOS** con los **EFFECTIVOS ACTUALES** se ha obtenido el **DIMENSIONAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS** necesaria para la prestación óptima de los servicios prestados en la Biblioteca de la Universidad de Sevilla.

4.

MATRIZ DE DIMENSIONAMIENTO DE LAS CARGAS DE TRABAJO				Volúmen ACTUAL de Carga de Trabajo Anual de cada ROL FUNCIONAL														
Nombre del Procedimiento	Tiempo unitario	Frecuencia	HORAS ANUALES	PT1			PT2			PT3			...			PTn		
				% Pi	T (h)	%	% Pi	T (h)	%	% Pi	T (h)	%	% Pi	T (h)	%	% Pi	T (h)	%
Procedimiento 01	96,00	46	4.430	33%	1.461,82	86,5%			0,0%	46%	2.028,83	45,8%	21%	921,39	28,7%
Procedimiento 02	11	48	528	13%	70,56	4,2%	9%	48,00	13,0%	78%	409,44	9,2%			0,0%
Procedimiento 03	29,28	152	4.451	3%	152,00	9,0%	7%	316,67	85,7%	45%	1.994,00	45,0%	45%	2.006,40	62,5%
Procedimiento 04	14,50	20	290	2%	5,00	0,3%	2%	5,00	1,4%			0,0%	97%	280,00	8,7%
HORAS TOTALES AÑO:			9.699		1.689	100%		370	100%		4.432	100%		3.208	100%
Nº de Efectivos (Bruto) necesarios			7		0,93			0,20			2,44		...				1,76	
Nº de Efectivos Actuales					1			1			2		...				1	
Dimensionamiento					93%			20%			122%		...				176%	

CONCLUSIONES:

- **QUÉ , CÓMO y CUÁNTO SE HACE:**
 - Inventario y descripción de la totalidad de procesos y procedimientos de trabajo que se llevan a cabo en cada área organizativa de la BUS para la prestación de sus Servicios.
 - Cuadro de mando de indicadores de carga de cada procedimiento.

- **QUIÉN PARTICIPA y CUÁNTO**
 - Análisis de cargas derivadas de cada uno de los servicios prestados.
 - Distribución de cargas de trabajo asociadas a cada procedimiento entre los puestos que intervienen en su desarrollo.
 - Análisis de cargas de cada uno de los puestos: en qué procedimientos participa, cuánto participa y cuál/es les implican mayor dedicación.

4.

CONCLUSIONES:

■ DIMENSIONAMIENTO DE LOS EFECTIVOS NECESARIOS:

- Para cada puesto y para cada procedimiento lo que permitirá planificar las necesidades de efectivos anuales con el objetivo de minimizar las diferencias existentes entre el Organigrama Orgánico (nº de efectivos en RPT) y el Organigrama Funcional; así como, redistribuir la asignación de cargas a los puestos.
- Instrumento estratégico para la planificación de necesidades: permite cuantificar las horas necesarias de cada tipo de puesto (según su tipología) asociadas a los PROCESOS DIRECTIVO/GESTIÓN, DE APOYO y los PROCESOS OPERATIVOS en diferentes momentos temporales.

4.



METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DIMENSIONAMIENTO ÓPTIMO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

EXPERIENCIA PRÁCTICA EN LA

Biblioteca de la Universidad de Sevilla

Gracias por vuestra atención y colaboración

*Jornada de Buenas Prácticas
Sevilla, 01 de diciembre de 2009*

dopp

