

5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management
 XV Congreso de Ingeniería de Organización
 Cartagena, 7 a 9 de Septiembre de 2011

Análisis de Cargas de Trabajo del Personal de Administración y Servicios de la Universidad

José Guadix Martín¹, Jesús Muñozuri Sanz¹, María Rodríguez Palero¹

¹ Dpto. de Organización Industrial y Gestión de Empresas. Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Sevilla. Universidad de Sevilla. Camino de los Descubrimientos s/n, 41092 Sevilla. guadix@esi.us.es, munuzuri@esi.us.es, mariarodriguez@us.es

Palabras clave: Recursos humanos, cargas de trabajo, indicadores.

1. Introducción

La comunidad de las universidades ha aumentado considerablemente en los últimos años, tanto en los alumnos matriculados debido a la mayor oferta universitaria, como en el Personal Docente e Investigador (PDI) y Personal de Administración y Servicios (PAS), formado por dos colectivos con distinto tipo de régimen jurídico: funcionarios y laborales no docentes que configuran la estructura administrativa, de gestión y de servicios de la Universidad. Este crecimiento lleva asociado un aumento en las gestiones administrativas en ocasiones no abarcables, provocando así una visión negativa del servicio prestado. Se hace necesario optimizar los recursos disponibles para seguir ofreciendo un servicio eficaz a los usuarios.

La situación antes descrita queda de manifiesto en la evolución temporal de las siguientes magnitudes, figura 1:

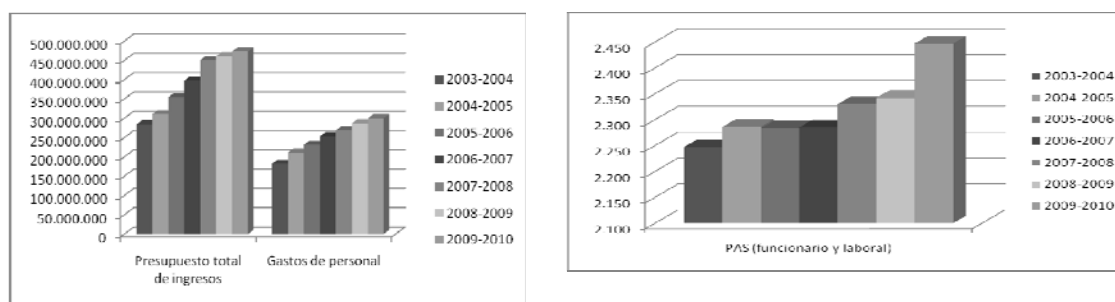


Figura 1. Evolución ingresos, gastos y PAS en la Universidad Sevilla.

La Relación de Puestos de Trabajo del PAS se ha ido adaptando para hacer frente a este crecimiento, atendiendo la demanda de puestos de trabajo solicitados desde las distintas unidades. El estudio surge ante la necesidad del Área de Planificación de Recursos Humanos

de disponer de una información fiable y útil para la asignación anual de relación de puestos de trabajo. Las universidades cuentan con una plantilla de Personal de Administración y Servicios. Profesionalmente los funcionarios se estructuran mediante grupos e intervalos de nivel, mientras que los laborales lo hacen mediante grupos y categorías. Este personal realiza distintas tareas de gestión, técnicas o de servicio en diversas áreas de actividad y está adscrito a una determinada Unidad: Centro, Departamento, Área o Servicio.

El análisis de las cargas de trabajo, dada la heterogeneidad de puestos, tareas y situaciones plantea una amplia casuística la cual necesita del desarrollo de un sistema propio, que ayude en la toma de decisiones en el dimensionamiento de la plantilla y para elaborar la planificación plurianual de la misma.

El principal objetivo del trabajo es la identificación, análisis y caracterización de aquellos indicadores claros y precisos que permitan evaluar, valorar y medir, con unos pesos calculados, las variaciones de plantilla que puedan darse en las distintas unidades de la Universidad en correlación con la variación de sus resultados operativos, de sus indicadores cualitativos, de los recursos humanos y materiales asignados, así como la tendencia evolutiva de todas estas variables en un ciclo de al menos cinco años. Ello permitirá tener criterios objetivos para dar respuesta a las necesidades estructurales y coyunturales de personal que se planteen y a establecer prioridades en función de las previsiones presupuestarias de cada ejercicio económico.

Por tanto, el elevado número de recursos humanos necesarios en la Universidad y el hecho de que la calidad de servicio ofrecida incide en su imagen como institución pública, son los factores desencadenantes de este trabajo. Se pretende:

1. Identificar las funciones desempeñadas en cada unidad analizada.
2. Realizar un estudio de carga de trabajo, entendiéndose como tal la cantidad de trabajo que una persona, o conjunto de personas, deben realizar en un plazo de tiempo determinado.
3. Determinar un cuadro de indicadores de gestión representativos de la carga de trabajo existente en cada unidad.

2. Gestión de recursos humanos

Una organización es un conjunto de personas que se relacionan por medio de una estructura jerárquica para alcanzar unos objetivos. La gestión de los recursos humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y dirección de los empleados en la organización de forma que desempeñen sus tareas de una forma eficaz y eficiente y que se consigan los objetivos generales de la organización.

Dentro del conjunto de recursos necesarios para que una empresa desarrolle su actividad, cada vez adquieren más importancia los recursos humanos. El personal ha pasado a formar parte de uno de los activos más importantes en la empresa y el que permite obtener más ventaja competitiva y rentabilidad:

- La planificación estratégica comienza en los años 50 con modelos cuantitativos de planificación de personal, modelos e instrumentos matemáticos y estadísticos basados en la investigación operativa con el objetivo de planificar la mano de obra.

- En los años setenta se intenta adaptar la evolución de los puestos de trabajo y de los individuos. Surgen los conceptos de carrera profesional y planificación de carreras.
- A finales de los 80 y principios de los 90 aparece la gestión estratégica de los recursos humanos, lo que supone la participación de los responsables del personal en la planificación estratégica, en la formulación e implantación de estrategias y en el control del cumplimiento de los objetivos generales de la empresa y los particulares de recursos humanos.

Se pasa por tanto de ver a los empleados como un coste a considerarlos como un recurso, convirtiéndose la gestión de personal en un proceso estratégico más compuesto a su vez por subsistemas que se relacionan entre sí, (García y Casanueva, 2004). El presente trabajo se encuadra en la evaluación y rendimiento del personal.

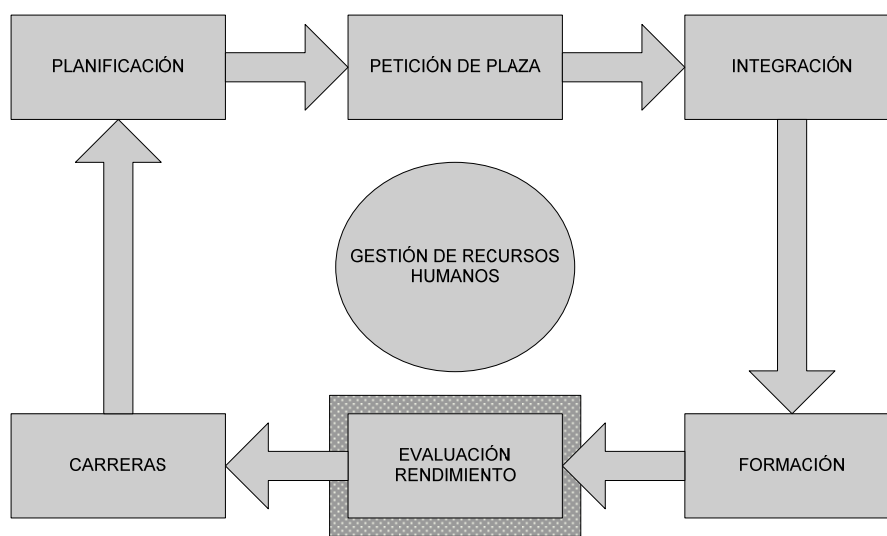


Figura 2. Fases de la gestión de recursos humanos en la Universidad.

- **Planificación:** asegurar que se cuenta con el personal necesario en los puestos y el momento adecuado de forma que se puedan cumplir los objetivos de la organización.
- **Peticion de plaza:** solicitud de dotación de personal en base a la planificación realizada.
- **Orientación e integración del personal:** proceso de introducción de un nuevo empleado en su puesto y en la organización.
- **Formación y capacitación:** proceso de transformación de las capacidades, comportamiento y habilidades de los empleados.
- **Evaluación del rendimiento:** medida de los resultados y el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.
- **Desarrollo de carreras:** gestión de los puestos y cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.

Se puede hablar de cuatro posibles modelos de gestión de la calidad, que permiten diferentes reconocimientos pero que son compatibles entre sí al sustentarse en principios comunes (Chiavenato, Fuente, Montaña, 2006):

- El modelo Deming: desarrollado en Japón en el año 1951 surge para hacer frente al caos económico y a la falta de capital inversor. Recoge las aportaciones prácticas de las teorías japonesas sobre el control de la calidad.
- El modelo Malcolm Baldrige: inspirado en el Premio Deming y desarrollado en 1987 en Estados Unidos, comparte muchos de los criterios del modelo anterior en enfatizando en la satisfacción del cliente y la motivación de los empleados de la organización.
- El modelo ISO, desarrollado por la International Standard Organization (Organización Internacional de Normalización) se creó para establecer los estándares internacionales de calidad.
- Modelo EFQM de Excelencia Empresarial, modelo de autoevaluación elaborado por la European Foundation for Quality Management (EFQM).

Se expondrán con mayor grado de detalle los modelos ISO y EFQM al ser los adoptados en las unidades administrativas de la Universidad de Sevilla.

3. Metodología utilizada

Existen estudios puntuales en algunas unidades administrativas que pueden ser de ayuda, tanto en la Universidad de Sevilla (Ferraro et al. 1998), como en la de las Palmas de Gran Canaria (2000) o la de Valladolid (2002), aunque son bastante parciales, reduciéndose principalmente al análisis de la evolución de algunos indicadores generales en una Unidad en concreto.

El trabajo incluye las siguientes tareas específicas:

- Análisis de los indicadores de rendimiento y de calidad, a efectos de identificar las actividades nucleares que impactan directamente en sus resultados, de las diferentes Unidades.
- Análisis comparativo con otras unidades similares, en el caso de centros y departamentos, y/o con unidades similares del entorno para determinar estándares de estructura, actividades y resultados.
- Selección de unos indicadores específicos que permitan evaluar cualitativa y cuantitativamente cada Unidad o Servicio, cuya correlación con la dotación de recursos humanos esté acreditada mediante análisis de regresión y sean sensibles a sus variaciones.
- Diseño de un panel de indicadores que ayude a la dirección de recursos humanos en la toma de decisiones para la planificación plurianual de plantilla de PAS.
- Diseño de una metodología apropiada para la utilización de los indicadores seleccionados y del cuadro de mando en el análisis de las futuras solicitudes de necesidades de PAS que sean planteadas por las Unidades.

La figura 3 refleja la metodología a seguir en el estudio recogido en la presente comunicación:

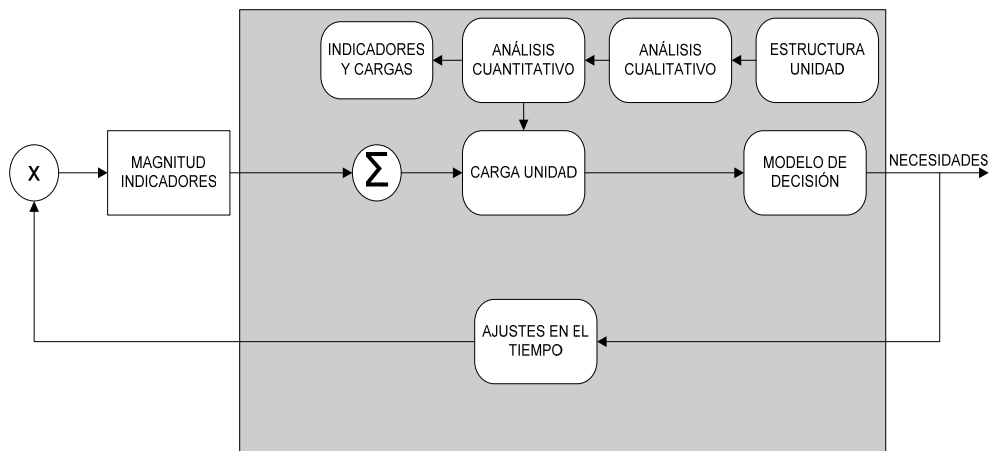


Figura 3. Metodología utilizada.

Se distinguen cinco fases:

- 1) Estudio de la estructura interna de la Unidad. Permitirá conocer la estructura funcional y la distribución del personal en los servicios, secciones o negociados que la forman. Contiene el organigrama y el mapa de procesos de la Unidad.
- 2) Análisis cualitativo. Se identifican los procesos, procedimientos, y tareas si es necesario, en los que se invierte tiempo de trabajo del PAS, obteniéndose como resultado una tabla de procesos y procedimientos. Diferenciando entre procesos directivos, operativos y de soporte, se especificarán para cada proceso identificado, los procedimientos o trámites necesarios para llevarlos a cabo así como una breve descripción de cada uno de ellos.
- 3) Análisis cuantitativo, consiste en la cuantificación en volumen y tiempo de los procesos previamente identificados. Como resumen de los datos recogidos, las matrices de carga por procedimiento reflejan la dedicación que supone cada procedimiento respecto a la carga de trabajo, así como el desglose de horas anuales por:
 - Bloque de procesos operativos, directivos y de soporte.
 - Procedimiento.
 - Puesto de trabajo.
- 4) Selección del cuadro de indicadores y asignación de cargas. Teniendo presente los resultados del análisis cuantitativo y la funcionalidad y objetivos de cada Unidad, se analiza la carga de cada procedimiento para seleccionar un conjunto de indicadores representativo y calcular sus pesos.
- 5) Estimación carga trabajo real y teórica y análisis de resultados. Se obtiene el rendimiento en cada Unidad considerando una jornada de trabajo estándar, y se mostrará gráficamente la distribución de horas reales frente a la carga teórica de la Unidad sin entrar a juzgar la distribución del personal ni la actuación individual de cada uno de ellos y teniendo en cuenta la existencia de posibles desviaciones

respecto a la realidad debido al carácter subjetivo de los datos, tanto de volumen como de tiempo, con los que se trabaja.

Por último se propondrá un número de efectivos que equilibre la carga real de trabajo y la teórica. Si procede, se representará la dedicación mensual de cada proceso así como la evolución en magnitud de los indicadores seleccionados.

Con las dos primeras fases se tendría conocimiento de la estructura funcional de las unidades, pero el análisis cuantitativo permitirá además una valoración global de la carga de trabajo que permitirá distribuir de manera más equitativa el factor trabajo mediante análisis comparativos.

4. Unidades analizadas

La metodología planteada se ha analizado y validado en la Universidad de Sevilla, que actualmente es en dimensión la primera Universidad de Andalucía y la segunda de España, con 31 centros y 86 titulaciones impartidas. Cuenta con una plantilla de Personal de Administración y Servicios, formado por 1.133 puestos funcionarios y 1.248 puestos laborales. Es necesario por tanto un sistema organizado en el que se estructuren los diferentes servicios ofrecidos desde la Universidad:

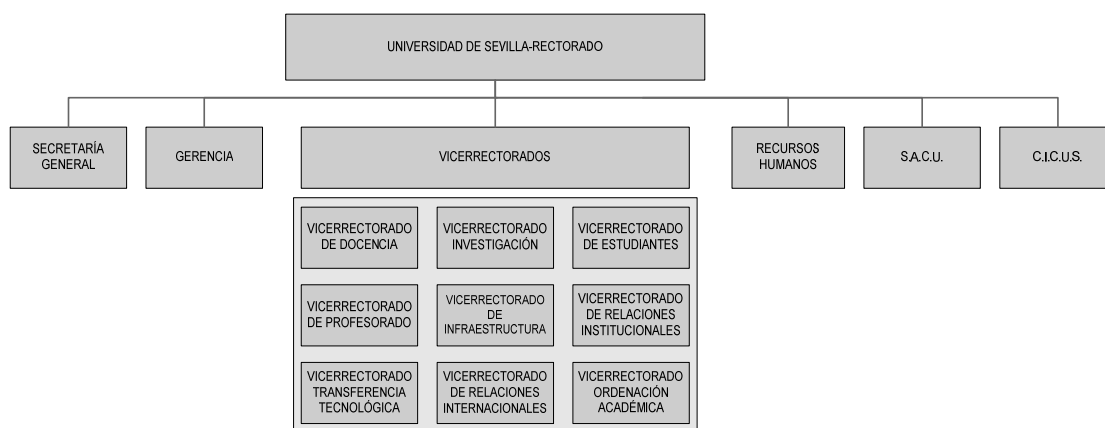


Figura 4. Estructura organizativa de la Universidad de Sevilla.

Se ha analizado la estructura procedimental en once Unidades de la Universidad, lo que ha permitido calcular la carga de trabajo en cada una de ellas, seleccionar un conjunto de indicadores representativo y obtener un rendimiento aproximado. Se muestran a continuación las unidades objeto de análisis así como su ubicación en la estructura organizativa: Figura 5.

Para cada Unidad se han seguido de una forma independiente las cinco fases definidas en la metodología de trabajo, se opta por presentar la primera de ellas, considerando que la metodología es similar para el resto.

4.1. Unidad de Acción Social

El Área de Desarrollo del PAS gestiona las actuaciones de carácter social, asistencial y desarrollo competencial que la Universidad ofrece a sus empleados. Se estructura en el Servicio de Acción Social y el de Formación y Desarrollo del PAS. El organigrama refleja

los puestos que actualmente desempeñan los procesos a identificar así como la distribución de la plantilla. La codificación empleada permitirá ubicar a cada puesto en las secciones y/o negociados del Servicio. De esta forma, DES-ACC indica que el puesto pertenece, dentro del Área de Desarrollo del PAS, al Servicio de Acción Social.

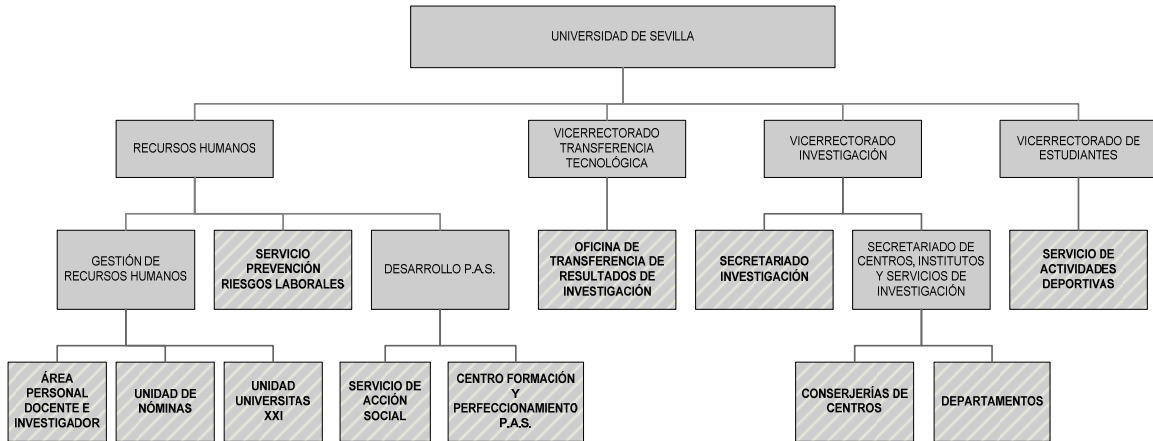


Figura 5. Ubicación de las Unidades analizadas.

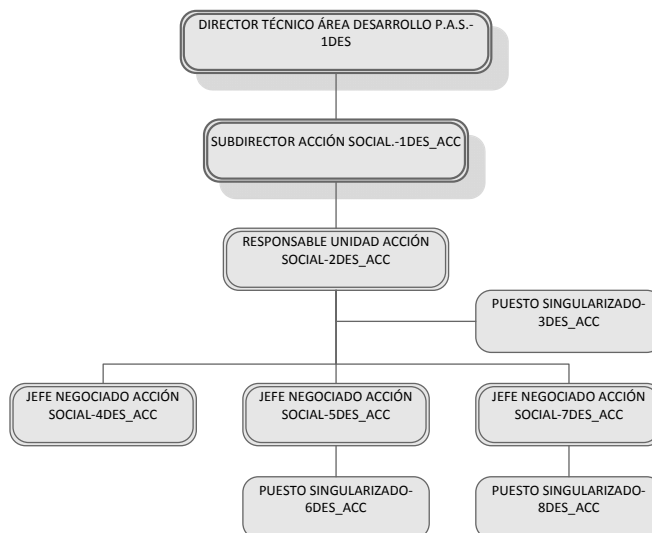


Figura 6. Organigrama Unidad Acción Social.

Tras el organigrama se analiza el mapa de procesos de la unidad y se realiza una tabla de procesos, diferenciando entre estratégicos, operativos y de soporte. Se detallan en cada proceso las actividades necesarias para llevarlo a cabo, así como una breve descripción de cada una de ellas. Posteriormente se cuantifican las matrices de carga con las estimaciones en volumen y tiempo de los procesos, ya sea a nivel procedimiento o a nivel tarea y agrupándose. A continuación se muestra una tabla con los resultados obtenidos para los procesos operativos de la Unidad, cada columna es una persona de la Unidad.

PROCESO ACCIÓN SOCIAL NO AUTOMÁTICO	1DES_ACC	2DES_ACC	3DES_ACC	4DES_A CC	5DES_A CC	6DES_ACC	7DES_ACC	8DES_ACC	HORAS ANUALES	DEDICACIÓN
NAUT.1.ASIST-CONVOCATORIA ASISTENCIAL	116:00:00	3:00:00				90:00:00			209:00:00	1,89%
NAUT.2.VAC-INTERCAMBIO DE VACACIONES	7:00:00	333:00:00		128:00:00					468:00:00	4,24%
NAUT.3.SOLD-SOLIDARIDAD	44:00:00	101:00:00							145:00:00	1,31%
NAUT.4.ANT-ANTICIPOS REINTEGRABLES	20:00:00			30:00:00	244:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	294:00:00	2,66%
TOTAL	187:00:00	437:00:00	0:00:00	158:00:00	244:00:00	90:00:00	0:00:00	0:00:00	1116:00:00	10,11%
CONVOCATORIA GENERAL										
GRAL.1.PRGR-PROGRAMACIÓN	0:00:00	14:00:00	2:00:00	38:00:00	16:00:00	14:00:00			84:00:00	0,76%
GRAL.2.EST-AYUDA AL ESTUDIO	25:00:00	8:00:00	238:00:00	210:00:00	130:00:00	135:00:00			746:00:00	6,76%
GRAL.3.FAM-AYUDA A LA FAMILIA	34:00:00	7:00:00	136:00:00	146:00:00	98:00:00	104:00:00			525:00:00	4,75%
GRAL.4.MED-TRATAMIENTOS MÉDICOS	52:00:00	7:00:00	339:00:00	249:00:00	190:00:00	213:00:00			1050:00:00	9,51%
GRAL.5.ASC-ASCENDIENTES A CARGO	43:00:00	6:00:00	37:00:00	60:00:00	16:00:00	34:00:00			196:00:00	1,78%
GRAL.6.DES-DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL	16:00:00	7:00:00	90:00:00	134:00:00	73:00:00	51:00:00			371:00:00	3,36%
TOTAL	170:00:00	49:00:00	842:00:00	837:00:00	523:00:00	551:00:00	0:00:00	0:00:00	2972:00:00	26,92%
MATRÍC. UNIVERSITARIA										
MAT.1.PROP-CENTROS PROPIOS		52:00:00	173:00:00				868:00:00	878:00:00	1971:00:00	17,85%
MAT.2.ADSC-CENTROS ADSCRITOS		6:00:00	10:00:00				15:00:00	6:00:00	37:00:00	0,34%
MAT.3.MAST-MÁSTER UNIVERSITARIOS Y TERCER CICLO		6:00:00	30:00:00				15:00:00	47:00:00	98:00:00	0,89%
MAT.4.IDI-INSTITUTO DE IDIOMAS		6:00:00	56:00:00				15:00:00	137:00:00	214:00:00	1,94%
MAT.5.UNIV-OTRAS UNIVERSIDADES		4:00:00	0:00:00				11:00:00	87:00:00	102:00:00	0,92%
MAT.6.US-UNIVERSIDAD DE SEVILLA		3:00:00	30:00:00				71:00:00	38:00:00	142:00:00	1,29%
TOTAL	0:00:00	77:00:00	299:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	995:00:00	1193:00:00	2564:00:00	23,22%
INDEMNIZAC., PREMIOS, I T										
IND.1.IND-INDEMNIZACIÓN POR FALLECIMIENTO		7:00:00							7:00:00	0,06%
IND.2.JUB-PREMIO DE JUBILACIÓN		7:00:00							7:00:00	0,06%
IND.3.IT-INCAPACIDAD TEMPORAL		7:00:00							7:00:00	0,06%

TOTAL	0:00:00	21:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	21:00:00	0,19%
TOTAL PROCESOS OPERATIVOS									6673:00:00	60,43%

Tabla 1. Análisis cuantitativo Acción Social-procesos operativos.

A continuación se seleccionan los indicadores, para ello los procesos de la Unidad, identificados a través de sus actividades, se relacionarán con un indicador representativo, de tal forma que la carga de cada indicador se obtendrá mediante la suma de las unidades de tiempo asignadas a procesos relacionados con un mismo indicador. Los indicadores seleccionados se resumen en el cuadro de mando, conteniendo para cada uno de ellos:

- Descripción.
- Magnitud durante el período objeto de estudio.
- Carga unitaria del indicador (o peso) en función del volumen anual.
- Carga que representa cada indicador respecto al total de la Unidad.
- Responsables de la cuantificación de los procesos relacionados con los indicadores.

En este caso representan aproximadamente entre un 60% y un 70% del total, carga que vendrá dada por el sumatorio de las cargas anuales de los indicadores seleccionado.

INDICADORES		PESOS	% de carga	Responsable medición
Nº peticiones asistencial y situaciones de especial necesidad	Número de peticiones solicitadas en las ediciones de la convocatoria de ayuda asistencial y situaciones de especial necesidad	96	1:59:23	1,73%
Nº peticiones intercambio vacaciones	Número de peticiones solicitadas por convocatoria de intercambio de vacaciones	1.914	0:13:10	3,80%
Nº peticiones solidaridad	Número de peticiones solicitadas por convocatoria de ayuda a programas de solidaridad y cooperación	21	6:14:17	1,19%
Nº peticiones anticipos reintegrables	Número de peticiones solicitadas por convocatoria de anticipos reintegrables	242	1:12:54	2,66%
Nº peticiones ayuda al estudio	Número de peticiones solicitadas por convocatoria de ayuda al estudio	2.735	0:16:22	6,76%
Nº peticiones ayuda a la familia	Número de peticiones solicitadas por convocatoria de ayuda a la familia	421	1:14:49	4,75%
Nº peticiones tratamientos médicos	Número de peticiones solicitadas por convocatoria de ayuda a tratamientos médicos	2.980	0:21:08	9,51%

Nº peticiones ascendientes a cargo	Número de peticiones solicitadas por convocatoria ayuda ascendientes a cargo	50	3:55:12	1,78%
Nº peticiones desarrollo y bienestar social	Número de peticiones solicitadas por convocatoria desarrollo y bienestar social	518	0:42:58	3,36%
Nº peticiones matrícula universitaria	Número de peticiones solicitadas por convocatoria ayuda pago de matrículas universitarias	1.685	1:05:46	16,73%

Tabla 2. Cuadro de mando de la Unidad de Acción Social.

Para finalizar la Unidad se obtendrá el rendimiento considerando una jornada de trabajo estándar en base al convenio laboral, y se mostrará la distribución de horas reales frente a la carga teórica, sin entrar a juzgar la distribución del personal ni la actuación individual de cada uno de ellos. Pueden existir posibles desviaciones respecto a la realidad debido una posible componente subjetiva en los datos (tanto de volumen como de tiempo). Por último se propondrá un número de efectivos que equilibre la carga real de trabajo y la teórica. Si procede, se representará la dedicación mensual a cada proceso así como la evolución en magnitud de los indicadores seleccionados.

La tabla de rendimiento de la unidad resume:

- Carga anual de los procesos estratégicos, operativos y de soporte.
- Dedicación de los procesos.
- Rendimiento total de la Unidad.

CARGA TRABAJO UNIDAD ACCIÓN SOCIAL	TIEMPO DEDICACIÓN	
	Horas anuales	Dedicación
PROCESOS ESTRATÉGICOS	1628:00:00	14,74%
PROCESOS OPERATIVOS	6673:00:00	60,43%
PROCESOS DE SOPORTE	2741:00:00	24,82%
TOTAL CARGA ACCIÓN SOCIAL	11042:00:00	
PLANTILLA	8,00	
JORNADA ESTÁNDAR PERSONA	1306:30:00	
TOTAL CARGA TEÓRICA ACCIÓN SOCIAL	10452:00:00	

RENDIMIENTO TOTAL ACCIÓN SOCIAL	105,64%	
---------------------------------	---------	--

Tabla 3. Rendimiento de la Unidad Acción Social con jornada estándar.

La propuesta a nivel de negociados que constituyen la Unidad:

PROPUESTA PARA EQUIPARAR CARGA REAL Y TEÓRICA	SITUACIÓN ACTUAL				DIFERENCIA		PROPUESTA	
	Plantilla	Carga real	Carga teórica	Rendimiento	Carga	Plantilla	Plantilla	Rendimiento
EQUIPO DIRECTIVO	3,00	4344:00:00	3919:30:00	110,83%	424:30:00	0,32	3,32	100,00%
NEGOCIADO 1	1,00	1484:00:00	1306:30:00	113,59%	177:30:00	0,14	1,14	100,00%
NEGOCIADO 2	2,00	2215:00:00	2613:00:00	84,77%	-398:00:00	0,30	1,70	100,00%
NEGOCIADO 3	2,00	2999:00:00	2613:00:00	114,77%	386:00:00	0,30	2,30	100,00%
TOTAL SADUS	8,00	11042:00:00	10452:00:00	105,64%	590:00:00	0,45	8	100,00%

Tabla 4. Equivalencia carga real-carga teórica desagregada.

Si el carácter del trabajo desempeñado en la unidad lo permitiera, se identificarán aquellos períodos con “picos” de trabajo en los que confluyen más cantidad de procesos. Para ello en el análisis cuantitativo, junto a volumen y tiempo se indicará la duración en meses del proceso que se esté cuantificando. Mediante un diagrama de Gantt se representarán dichas duraciones.

De igual modo se ha procedido con el resto de Unidades analizadas, obteniéndose valiosos resultados que permitan nivelar la carga de trabajo de cada Unidad y poder de una manera objetiva conocer las necesidades de efectivos.

UNIDADES	DIMENSIÓN PLANTILLA
SERVICIO DE ACCIÓN SOCIAL	8
SERVICIO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL P.A.S.	9
CONSERJERÍAS DE CENTROS	81
SERVICIO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS	60
OFICINA DE TRANSFERENCIA DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	10
SERVICIO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	9
UNIDAD DE NÓMINAS	4

UNIDAD UNIVERSITAS XXI	2
ÁREA DE PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR	33
DEPARTAMENTOS	11

Tabla 5. Relación de plantilla en las unidades analizadas.

5. Conclusiones

En los últimos siete años el volumen de ingresos y gastos de la Universidad de Sevilla se ha incrementado en un 60% y el número de alumnos en 13% desde su valor en 2003, con la consiguiente carga administrativa, frente al aumento del 9% en el colectivo PAS. Este hecho justifica la optimización de los recursos disponibles para evitar que el crecimiento de la Universidad de Sevilla actúe en detrimento de la calidad de servicio ofrecida a sus usuarios. En esta línea, la Universidad de Sevilla se encuentra inmersa en el proyecto de administración electrónica que permitirá digitalizar la gestión administrativa actual garantizando en un futuro la tramitación íntegra a través de Internet.

Este trabajo ha pretendido abordar la problemática de la planificación de recursos humanos en las organizaciones y la utilidad de un modelo de evaluación del rendimiento como mejora sustancial en la planificación. Destacan los principios básicos en una organización en el camino de la excelencia, gestionada bajo un sistema de calidad, como base del diseño de sistema de evaluación desarrollado en el presente trabajo.

En la aplicación concreta de la metodología de trabajo en la Universidad de Sevilla, se ha implementado la metodología general en once unidades administrativas, analizando los resultados obtenidos de forma individual. Esto permitirá acercar a la dirección la realidad de la funcionalidad de dichas unidades y el volumen que ello implica. Los indicadores seleccionados permitirán observar la evolución de la misma a nivel macroscópico. Considerando no sólo los resultados obtenidos, el modelo de evaluación permite también identificar aquellos aspectos a mejorar para poder implementar acciones correctivas que incrementen la calidad de servicio ofrecido a los usuarios. Dicha metodología es aplicable al resto de Universidades españolas.

Podrían plantearse como acciones de mejora la rotación de puestos de trabajo, consistente en realizar sustituciones temporales entre efectivos especializados horizontalmente, para asimilar la mejor metodología de trabajo, rediseñar las funcionalidades del puesto para eliminar las no conformidades detectadas o implementar acciones de formación específicas para las necesidades detectadas.

Es importante destacar que los resultados obtenidos no solo tienen validez para el área de planificación de recursos humanos de la organización, constituyen una herramienta de soporte para los directivos de las unidades evaluadas. Se dispondrá de una información que reflejará el volumen y flujo de trabajo en la unidad, y por tanto se podrán tomar decisiones que permitan equilibrar la carga de trabajo así como realizar

una evaluación objetiva de la plantilla ofreciendo posibilidades de mejora en su desempeño. En las organizaciones privadas, permitirá mejorar la intervención en el proceso de selección en función de las características del puesto vacante o incluso en externalizar algunas de las actividades.

Tomando como base el modelo de evaluación diseñado, se podrían auditar algunas de las estimaciones de tiempo auto registradas para comprobar el grado de divergencia entre los datos facilitados y la realidad, o repetir la cuantificación de aquellos procesos que supongan una mayor carga de trabajo y por tanto determinen en mayor medida los resultados finales.

Referencias

Chiavenato, F.; Chávez, C. & Montaña, E. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed.: McGraw-Hill.

Ferraro, J.A.; Flórez I. & Mora, M.R. (1998). Diseño de Estructuras y Planificación de Recursos Humanos en Unidades Administrativas. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.

García del Junco, J & Casanueva Rocha, C. (2004). Fundamentos de gestión empresarial. Pirámide.

Universidad de Valladolid (2002). Estudio de las Conserjerías de los Centros. Propuesta de Transformación. Plan de Mejora-Gerencia. Grupo de Mejora de de Conserjerías de Centros de los cuatro Campus. Documento interno.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2000). Plan de Plantilla del Personal de administración y Servicios 2001-2004. Documento interno.