

Definir funciones y estructuras organizativas

10

MANUAL

RECURSOS HUMANOS

EDICIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

DIRECCIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

© 2008 DE ESTA EDICIÓN

En la elaboración de este documento ha participado la empresa Grupo IFEDES, S.A.

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia (CEEI Valencia)
Avda. Benjamín Franklin, 12. Parc Tecnològic
46690 Paterna (Valencia)

DISEÑO

Debase Estudio Gráfico

MAQUETACIÓN

Neto estudio creativo, S.L.

DERECHOS RESERVADOS

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.



Manual 10

Definir funciones y estructuras organizativas

Financiado por:

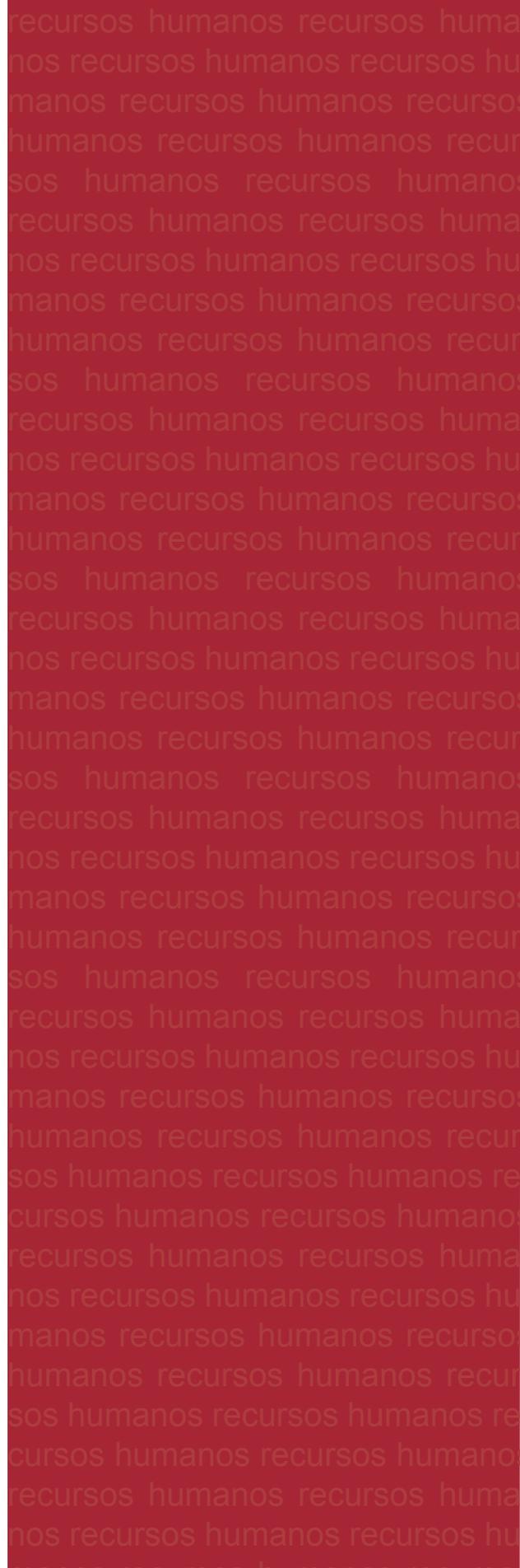


Índice

e c i p u | Índice

1. EL PAPEL DE LAS FUNCIONES DE RR.HH. EN LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN	7
1.1 OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN DE RR.HH.	7
1.2 FUNCIONES ASOCIADAS A RR.HH.	8
2. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL FLUJO DE TRABAJO	11
2.1 LA ORGANIZACIÓN EN EL ENFOQUE DE PROCESOS	11
2.1.1 EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL: CADENA DE VALOR	12
2.1.2 REQUISITOS EN EL ENFOQUE DE PROCESOS	13
2.1.3 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS	13
2.1.4 CÓMO SE DESCRIBE UN PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO	15
2.1.5 GESTIONAR POR PROCESOS	17
2.2 ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	21
2.2.1 TIPOS DE ESTRUCTURAS: FUNCIONAL, DIVISIONAL, MATRICIAL	25
2.3 MODELOS CULTURALES RELACIONADOS CON EL APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN	33
2.4 EJEMPLOS DE MAPA DE RELACIONES DE PROCESOS EN: EMPRESA DE PRODUCCIÓN, EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN Y GESTIÓN POR PROYECTOS	34
3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	37
3.1 QUÉ SON LAS COMPETENCIAS: TIPOS DE COMPETENCIAS	37
3.2 OBJETIVOS Y UTILIDADES DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS	38
3.3 IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA POR COMPETENCIAS	41
3.4 EJEMPLO DE COMPETENCIAS	43
4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (APT Y DPT)	44
4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL PUESTO: APT Y DPT	44
4.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN	47
4.3 MÉTODOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	48
4.3.1 OBSERVACIÓN DIRECTA	48
4.3.2 CUESTIONARIO	48
4.3.3 ENTREVISTA	49
4.4 DEFINICIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL DEL PUESTO DE TRABAJO	49
4.5 EJEMPLOS DE APT Y DPT	50

DEFINIR FUNCIONES Y ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS



EL PAPEL DE LAS FUNCIONES DE RR.HH. EN LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

01



1.1 OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN DE RR.HH.

La organización, para alcanzar sus objetivos, definidos en el plan de empresa, se concentra con preferencia en aquellos recursos que le son más problemáticos y difíciles de gestionar en detrimento de la preocupación por los recursos más fáciles y abundantes.

Los Recursos Humanos, el personal de una organización, hace algunas décadas constituía el ejemplo de recurso fácil de gestionar. Los responsables del área de Recursos Humanos se limitaban a la toma de decisiones rutinaria y a la administración de orden legal - laboral.

En nuestros días el personal ha adquirido un papel protagonista puesto que la empresa necesita continuidad en su personal y gestionar el talento por lo que persigue tener bajos índices de rotación de personal, que es considerado el recurso más importante de la empresa.

Todo plan de empresa está basado en el conocimiento específico de las distintas áreas que componen la organización. Dentro de las organizaciones se ha tendido a profundizar en las áreas financiera, comercial, productiva, etc., en detrimento del área humana.

En los últimos años los Recursos Humanos han conseguido alcanzar su valor real dentro de las organizaciones, como corresponde al activo más importante con que cuenta la empresa. Actualmente la gestión de estos recursos se ha convertido en una función altamente estratégica.

Desde la visión de una dirección empresarial estratégica, la dirección de Recursos Humanos tendrá como objetivo la identificación anticipada de los problemas clave en relación a los empleados, la organización y el entorno que puedan condicionar los planes y objetivos de la empresa.

En el conjunto de la estrategia general, la misión del área de recursos humanos será:

- Contribuir al logro de una organización eficaz, adaptando la estructura organizacional a la estrategia y consiguiendo que los empleados sean competentes y estén involucrados, seleccionando personas cualificadas, desarrollando su potencial y recompensando adecuadamente su actuación.

Planificar implica la incorporación de determinadas decisiones que es preciso tomar en el presente, con la intención explícita de orientar el futuro en la dirección deseada. Los planificadores piensan en el futuro con el fin de actuar sabiamente en el presente.

Se trata de anticipar la futura organización de la empresa, teniendo en cuenta los factores influyentes del entorno, para poder orientar las decisiones sobre el personal según esa evolución.

Se busca garantizar, en la medida de lo posible, el que la empresa disponga en cada momento del personal que requiere en número y calidad, acomodándose a las fluctuaciones de utilización de los recursos humanos y optimizando el empleo de este factor humano, en términos de coste - eficacia para la empresa, de modo que rinda al máximo, con el mínimo coste. Ha de entenderse la planificación de personal como parte integrante de la planificación de la empresa.

Como en toda técnica empresarial, en la **Planificación de Recursos Humanos**, se pretende:

- Prevenir de modo racional el futuro.
- Obtener criterios orientadores para la acción.
- Evitar estrangulamientos en los procesos de producción por defecto o por exceso.

- Evitar improvisaciones.
- Optimizar costes. Garantizar productividad y eficacia.

La planificación de recursos humanos debe responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuántos colaboradores **necesitaremos**, con qué cualificación, cuándo, en qué departamentos y con qué trabajo?
- ¿Cuántos colaboradores, con qué cualificación **podremos conseguir** en el mercado interno o externo, cuándo, para qué trabajo y en qué departamentos?
- ¿Cuántos colaboradores y con qué calificación de los actuales que ya dominan sus trabajos **deberán ser formados**, en qué, con qué medios, para qué objeto?
- ¿Qué colaboradores, de qué categorías **podrán ser especializados**, cuándo, con qué medios, en qué trabajos y para qué departamentos?
- ¿Qué **gastos**, en qué **volumen y cuándo**, se pueden esperar del desarrollo de esas actuaciones?
- ¿Qué mejoras de **productividad, calidad, eficacia, y costes**, podrán derivarse de estas actuaciones, cuándo y en qué áreas?

1.2 FUNCIONES ASOCIADAS A RR.HH.

Cuando se redacta un Plan de Empresa, la sección del plan referido al área de RR.HH. reviste especial importancia para muchos lectores, especialmente los inversores, ya que puede representar la garantía de la ejecución óptima del proyecto empresarial.

La dificultad de la correcta definición de esta área de la empresa reside, principalmente, en que se suelen conocer, de modo básico, las funciones asociadas pero, al no ser habitual contar con un especialista en RR.HH., no se conoce ni la metodología ni las tareas pormenorizadas.

Puesto que se suelen dar más importancia a definir as-

pectos más técnicos que sirven para la realización de la actividad de la empresa, hay una tendencia a implementar las funciones de RR.HH., pero de la forma más sencilla y práctica posible, por la persona que parece más preparada, o presenta ciertas habilidades, y a no tener en cuenta la verdadera implicación para conseguir una “organización” que funcione de forma eficiente.

En este sentido hay que tener presente que el factor humano debe ser seleccionado y encuadrado en el puesto adecuado, además de diseñar su retribución conveniente para el desempeño necesario y brindarle la formación continuada que esté planificada con criterios prácticos. Todo ello en función del perfil de cada tarea y según las actitudes y aptitudes que se precisen para el éxito de la empresa.

Esto significa, en la práctica, decidir una serie de acciones encaminadas a alcanzar un óptimo desempeño del potencial humano con que se cuenta, tanto a nivel individual como colectivo, en pro de la consecución de los objetivos previamente definidos.

En este ámbito, es necesario poder establecer una adecuada descripción de los puestos de trabajo que se necesitan, destacando la finalidad de las tareas, definiendo su grado de responsabilidad, su rango jerárquico y las relaciones con otros puestos de trabajo, así como con los cometidos que se le asignan y los conocimientos, habilidades y experiencias que se consideran requisitos para el cumplimiento satisfactorio de las actividades objeto de desarrollo.

En el proceso de retención del talento, es decir, “las personas que hacen empresa”, es crucial determinar la medición del desempeño y elegir el sistema de retribución más acorde. Así, la retribución está ligada a la consecución de los objetivos cuantitativos y cualitativos fijados previamente.

El ideal es buscar una gestión de la empresa lo más participativa posible, que aproveche el talento de cada colaborador incorporado y que disponga de un sistema de incentivos adecuados para reconocer la consecución de los logros perseguidos y que consiga “hacer empresa”,

es decir, conseguir que ese colaborador se implique y ponga su potencial al servicio de la empresa.

También es necesario detallar la estructura organizativa necesaria, mediante un organigrama que muestre la estructura de las áreas de actividad, y la asignación prevista de funciones y responsabilidades de cada miembro. Por sencilla que pueda ser la actividad a emprender, habrá que señalar la forma más adecuada de coordinar la participación de todos los recursos humanos en las unidades organizativas que se distingan para facilitar la consecución de los objetivos.

Junto a ello, en cualquier empresa, es necesario establecer los mecanismos de comunicación interna que permitan una organización eficiente. Para el cumplimiento de sus fines, toda organización tiene funciones estables, junto a otras dinámicas y en fase de evolución. Una organización precisa disponer de un sistema de identificación de los puestos de trabajo que integran las Funciones Principales y Auxiliares, con un resumen de datos básicos para su identificación. Ello permite, entre otras actuaciones:

- Establecer una estructura funcional operativa.
- Atribuir responsabilidades y objetivos específicos.
- Dotar de los medios necesarios para su cumplimiento.
- Revisar el cumplimiento de objetivos y adoptar medidas correctoras.
- Evitar situaciones de vacío de responsabilidad.
- Remodelar y adaptar la organización ante cambios.
- Establecer políticas de promoción.
- Establecer canales formales de comunicación.
- Identificar niveles jerárquicos y funcionales.

Si definimos la Gestión de los Recursos Humanos, como la acción permanente para adaptar el personal a los objetivos de la empresa, en la constante labor de conciliar estos últimos con las aspiraciones individuales,

es necesidad prioritaria contar con un sistema de información, lo más completo posible, sobre el personal de la organización, con el fin de que la dirección adopte las decisiones oportunas.

Conforme las empresas se van profesionalizando, en el proceso de mejora de su competitividad e incorporando personal más técnico y preparado, se hace necesaria una mayor profesionalización de esta área, por lo que es una exigencia conseguir que la organización funcione como pequeños equipos de proyectos que apliquen las funciones de RR.HH. al nivel operativo.

Esto, a su vez, exige el desempeño de dicha labor, así como su integración en el resto de la organización. Además, la empresa actual ya no se conforma con la administración legal de su personal, requiere establecer una política común a la estrategia global de la empresa.

A continuación detallamos las funciones básicas que deben ser asumidas dentro del área de RR.HH. que, en principio, las asume Dirección pero que se irán delegando conforme la empresa crezca y se especialice.

Funciones básicas de la dirección de Recursos Humanos:

1. Función de incorporación de personal cualificado: Política de Selección.

Es necesario contar en número y cualificación con el personal necesario. De esta función se derivan tareas de definición del organigrama de la empresa, del puesto de trabajo (DPT), definición del perfil del puesto, y elección y diseño de las herramientas de selección.

2. Función de administración de personal: Política de Contratación.

Se refiere a las responsabilidades legales que se derivan de los aspectos laborales: altas, bajas, seguros sociales, etc.

3. Función de retribución: Política Retributiva.

Se refiere a definir una estructura salarial en la que: puestos de trabajo similares a nivel de realización de tareas y asunción de responsabilidades cobren lo mismo

y que permita el reconocimiento del esfuerzo individual hacia la mejora de la competitividad de la empresa.

4. Función de desarrollo de recursos humanos: Política de Promoción.

Se refiere a que, puesto que la empresa está en continuo cambio y evolución, es necesaria tanto una modificación de la estructura como de las atribuciones de los puestos de trabajo como de la asunción de más responsabilidad. Esta es la razón por la que es necesario evaluar el potencial de los recursos humanos y el establecimiento de herramientas de evaluación del desempeño.

ENTONCES, ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES IMPLICACIONES QUE TIENEN ESTAS CONCLUSIONES PARA LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

La función debe adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para:

- Incrementar la flexibilidad y velocidad organizativa, en términos de optimizar el diseño organizativo, agilizar el proceso de toma de decisiones, promover la gestión del desempeño y facilitar la gestión del cambio.
- Atraer, retener (compromiso) y reconocer a las personas con talento en la nueva economía.
- Asegurar que sus acciones añaden valor a la organización y al negocio.

DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL FLUJO DE TRABAJO

02



2.1 LA ORGANIZACIÓN EN EL ENFOQUE DE PROCESOS

El Enfoque de Procesos consiste en agrupar las actividades de la empresa con relación a la secuencia lógica con la que se ejecutan, creando de esta forma una visión más integrada de la actividad de la empresa, que además, permite el aprendizaje de nuevas competencias que aportan ventaja al funcionamiento de la empresa.

El enfoque de procesos permitirá desarrollar agrupaciones de actividades en el marco de la Estrategia de la empresa, que permitirán analizar la Efectividad Operacional (que consiste en realizar las actividades de la forma más eficiente posible) de forma global, facilitando el establecimiento de medidas de eficiencia para la mejora continua de las mismas.

Una de las primeras cuestiones al abordar el estudio de los Procesos Empresariales, es determinar porqué se considera importante su análisis y estudio.

Como primer apunte se ha de partir de que el Proceso es la forma natural de la Organización del Trabajo, lo cual ya le otorga una importancia relevante.

A nivel práctico la importancia del enfoque por Procesos está fuera de toda duda. Ello lo refrenda el hecho de que gran parte de las mayores compañías tanto de software, como de consultoría, están realizando grandes esfuerzos en renovar sus programas y Metodologías hacia este enfoque. Es necesario entonces que las pymes se profesionalicen, es

decir, conozcan cómo hacer más operativa su empresa adoptando, de forma sencilla y práctica, el enfoque de procesos.

Otro aspecto que enfatiza la importancia del estudio por Procesos, es que igual que los productos se copian sin mayor dificultad, no ocurre lo mismo con los Procesos a través de los cuales se crean, diseñan y suministran al cliente esos productos. Es por lo tanto muy interesante ser capaces de analizar y estructurar adecuadamente los Procesos de la Empresa.

2.1.1 EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL: CADENA DE VALOR

Las actividades de la cadena de valor son los elementos con los que la empresa crea valor para el comprador de sus productos y servicios.

El margen que se obtiene es la diferencia entre el valor de la venta y el coste de todas las actividades de la cadena de valor. Las actividades primarias o directas son las que generan directamente valor y las de apoyo

o indirectas las que facilitan la realización de las actividades primarias.

Entre las de apoyo están la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y los abastecimientos o compras; entre las primarias están logística de entrada, operaciones, logística de expedición, marketing y ventas y servicios.

Las Actividades de la Cadena de Valor

La Cadena de Valor está inmersa dentro de un Sistema de Valor formado por las cadenas de valor de Clientes, Proveedores, otras Unidades de Negocio, Canales de Distribución, etc., que aportan el Valor Añadido diferencial de una empresa frente a las de su entorno.

La Secuencia de Actividades de negocio (SAN) parte como una ampliación de la Cadena de Valor de la parte relacionada con las Operaciones.

La SAN, se divide en tres subcadenas (que podrían equivaler a Macroproceso) que son; Diseño, Adición de Valor y Servicio.

Actividad	Definición
Logística de aprovisionamiento	Recepción de materiales, almacenamiento, distribución a los centros.
Operadores	Transformación de los recursos en productos terminados.
Logística de expedición	Almacenamiento y distribución de productos.
Marketing y ventas	Promoción y realización de ventas. Vendedores.
Servicios	Servicios para mantener o mejorar el producto.
Infraestructura de la empresa	Apoyo para toda la cadena. Dirección General, planificación, finanzas, asesoría jurídica, calidad, relaciones con la administración, etc.
Gestión de Recursos Humanos	Selección, contratación, mantenimiento y formación.
Desarrollo Tecnológico	Mejora del producto, técnicas de distribución y proceso productivo.
Abastecimientos	Suministros. Compras.

Uno de los aspectos más destacables de esta aproximación, es que las actividades se consideran desde un punto de vista global, o sea, se aborda el proceso de mejora de todas las actividades que componen la SAN, lo cual supone un claro enfoque a procesos mas que a áreas, en el sentido de que el resultado proviene de la ejecución adecuada de todas las actividades que componen la SAN.

2.1.2 REQUISITOS EN EL ENFOQUE DE PROCESOS

La Organización por Procesos requiere:

- Una identificación de los Procesos Básicos.
- Una reorganización de la estructura existente en base a los procesos básicos identificados.
- Una Estrategia de Gestión Global, basada en la satisfacción al cliente.
- Un control de la situación a través del uso de planes de progreso.
- Ser consciente del esfuerzo y la duración del cambio, y por lo tanto, de la necesidad de dirigir este adecuadamente.

Y lo que se persigue es el aumento de los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes así como la racionalización de la organización y las operaciones de la compañía, potenciando sus ventajas competitivas y facilitando su permanente adaptación al cambio externo.

Así, se puede decir que los objetivos a conseguir son, entre otros:

- Que la Organización se focalice en el cliente.
- Ayudar a la Organización a comprender como las entradas se transforman en salidas.
- Proporcionar una herramienta para efectuar cambios complejos en las actividades de una forma rápida, comprendiendo los efectos de estos cambios.
- Proporcionar una visión sistemática de las actividades que se desarrollan en la empresa.

Y de esta forma se puede conseguir:

- Reducir los costes internos innecesarios: basándose fundamentalmente en la disminución del despilfarro y la ineficiencia, eliminando las actividades sin valor añadido.
- Acortar los plazos de entrega: reducción del tiempo del ciclo.
- Mejorar la calidad y el valor percibidos por el cliente.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (por ejemplo, información).

2.1.3 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

Se define un Proceso de Negocio como “Un conjunto de actividades que recibe uno o más inputs y crea un producto de valor para el cliente”, también se dice que “Es un conjunto de tareas o actividades relacionadas lógicamente, unidas por medio de flujos de información o de materiales, por medio de las cuales la organización logra los resultados en el negocio”.

Todo Proceso es parte de un proceso más amplio y este a su vez, puede estar formado por otros más sencillos. Se debe tener claro donde comienza y termina cada uno de ellos, así como qué es lo que cada uno aporta o transfiere al siguiente.

Para poder analizar y controlar el funcionamiento del proceso se necesitará un sistema de control que establezca las medidas e indicadores del mismo así como del nivel de satisfacción de las necesidades del cliente.

Así mismo, también es importante definir cuales son los límites del proceso, empezando con una necesidad concreta de un cliente y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.

Una de las problemáticas iniciales del Análisis de los Procesos que hay en una empresa, empieza por definir cuales son éstos. Inicialmente puede ser más un problema teórico que práctico; es decir, no es fácil definir a priori

cuales son los procesos de una empresa si se piensa en ellos de una forma abstracta, sin embargo, en el ámbito de la propia empresa, pensando un poco en cuales son las actividades que se realizan, y comprendiendo el concepto de Proceso, su identificación no es complicada. De todas formas, es importante realizar una clasificación de los Procesos, que ayude a enfocar una primera aproximación hacia su definición.

Clasificaciones de procesos

Hay diferentes clasificaciones de procesos de negocio, a continuación se identifican algunas en base a su funcionalidad.

1. Procesos Operativos

Son los que añaden más valor al sistema, ya que operan directamente sobre los productos demandados por el cliente. Entre ellos: aprovisionamiento, producción del producto o del servicio, entrega del producto al cliente, ventas, diseño del producto, facturación y cobro a clientes, asistencia post-venta, etc.

2. Procesos de Apoyo

Su objetivo es apoyar a un proceso principal. Algunos ejemplos son: control de producción, calidad, control de costes, mantenimiento, estudio de mercados, etc.

3. Procesos de Gestión

Traen involucrados decisiones gerenciales. Entre otros: desarrollo de los recursos humanos, proceso de comunicación, planificación estratégica, definición de objetivos y presupuestos, etc.

4. Procesos de información

Funcionan de una manera paralela a los anteriores. Algunos son: contabilidad de costes, contabilidad general, nóminas, contabilidad de stocks, etc.

Otra clasificación dentro de este ámbito donde se plantean tres tipos de procesos, es la siguiente:

1. Procesos Estratégicos

Los que se caracterizan por estar directamente ligados con la Misión-Visión de la empresa, involucrando al per-

sonal de la Dirección, y además, marcando a la Organización en su totalidad puesto que marcan el camino que esta debe de seguir en el futuro.

2. Procesos Fundamentales

Aquellos que atraviesan muchas funciones, creando valor, e impactando sobre el cliente. Tienen por objetivo obtener un resultado determinado y son claves para el funcionamiento de la organización.

3. Procesos de Soporte

Que son los que dan apoyo a los procesos fundamentales. Normalmente los clientes son internos.

Además de los Procesos anteriores, también puede ser útil para la identificación, el atender a aspectos como:

- Objetivos corporativos estratégicos: Determinación de los procesos críticos desde el punto de vista de su contribución a la consecución de los objetivos.
- Selección de procesos principales y clave para el negocio: se pueden identificar cuatro procesos que son clave en cualquier organización:
 - Elaboración e implementación de la estrategia.
 - Desarrollo de nuevos productos o servicios.
 - Entrega de productos o servicios a los clientes.
 - Gestión de las relaciones con los clientes.
 - Secuencia del desarrollo de la actividad global de la empresa (análisis de la cadena de valor).

En las empresas industriales de tamaño medio, frecuentemente sus procesos clave son los siguientes:

- Gestión de las relaciones con el cliente.
- Diseño y desarrollo de productos o servicios.
- Proceso operativo de producción o de entrega del servicio.
- Entrega de pedidos o suministro del servicio.
- Gestión de los recursos humanos.
- Gestión legal, administrativa y financiera.
- Gestión de calidad, especialmente el de medición de la satisfacción del cliente.

- Atributos de calidad del cliente: Identificación de los procesos que repercute en aquello que el cliente aprecia.
- Proporcionan ventajas competitivas: Identificación de los procesos que incluyen actividades inductoras de costes o de diferenciación que proporcionan ventajas competitivas.

2.1.4 CÓMO SE DESCRIBE UN PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO

El proceso tiene capacidad para transformar unas entradas en salidas. El proceso está constituido por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario del mismo. Las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización. Esta secuencia de actividades se puede esquematizar mediante un Diagrama de Flujo.

Para gestionar y mejorar un proceso es necesario, en primer lugar, describirlo adecuadamente. Los elementos que van a permitir describir el proceso son:

- Salida y flujo de salida del proceso.
- Destinatarios del flujo de salida.
- Los intervinientes del proceso.
- Secuencia de actividades del proceso.
- Recursos.
- Indicadores.

Salida y Flujo de Salida

“Salida concreta” es una unidad de resultado producida por el proceso. Es lo que “genera” el proceso. Debido al funcionamiento constante y repetitivo del proceso el resultado se pueden visualizar como un “flujo” constante (similar al agua que sale de un grifo).

Destinatario del flujo de salida

Es la persona o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso en forma de flujo de salida. Los destinatarios del proceso tienen un conjunto de expectativas respecto a las salidas (para ellos entradas) que reciben del proceso anterior. Se pueden definir

las expectativas como las creencias (afirmaciones que el destinatario da por ciertas) relacionadas con cómo debe ser lo que el proceso “le hace llegar”.

Los intervinientes

Son las personas o grupos de personas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso.

La secuencia de actividades

Es la descripción de las acciones que tienen que realizar los intervinientes para conseguir que al destinatario le llegue lo que se pretende que llegue.

Recursos utilizados en el proceso

Son todos aquellos elementos materiales o de información que el proceso consume o necesita utilizar para poder generar la salida. Todo proceso consume o utiliza recursos. Algunos serán recursos clave y requerirán una atención especial y otros tendrán una importancia menor y pueden dejarse más en segundo plano, pero todos son necesarios para que el proceso pueda desarrollarse, tienen que pagarse y forman parte de la cuenta de explotación de la organización.

Indicadores

Son mediciones del funcionamiento de un proceso. Los indicadores pueden ser de **eficacia**, cuando miden lo bien o mal que un proceso cumple con las expectativas de los destinatarios del mismo (por ejemplo: % de tornillos fuera de tolerancia, % de máquinas entregadas con el retraso al proceso de pintado, N° de jornadas sin calefacción en el mes de Enero, N° de resoluciones a licencias de obra menores reclamadas).

Los indicadores pueden ser de **eficiencia**, cuando miden el consumo de recursos del proceso (por ejemplo: Toneladas de acero / toneladas de tornillos estampados).

Los indicadores de eficacia y los de eficiencia se pueden aplicar al funcionamiento global del proceso. Estos son los indicadores de resultados del proceso y permiten medir las variaciones habituales que se producen en el proceso. Un indicador es siempre el resultado de un proceso de medición.

2.1.5 GESTIONAR POR PROCESOS

La gestión por procesos se aplica a una organización en su conjunto. Una organización vista en su conjunto también “procesa”, recibe recursos de sus proveedores, les añade valor a través de sus personas, integradas en departamentos intervinientes, y hace llegar unas salidas a unos destinatarios (a quienes normalmente llama clientes).

Los clientes vuelven a contar con la organización cuando lo que reciben cubre adecuadamente sus expectativas.

La gestión por procesos de una organización es una concepción “horizontal” de la misma, que se contrapone a la concepción tradicional funcional “vertical”. La organización como agregación de funciones (“Organización vertical”).

La organización se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente.

La dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento. La suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización.

La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

La organización como entidad “horizontal”

La organización se visualiza como un conjunto de flujos de producto y/o de servicio, que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final que los clientes finales está dispuestos a adquirir. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización.

La dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) en las salidas globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final), y es capaz de desglosar estos objetivos totales en objetivos parciales e interrelacionados dentro de la organización, es decir, fijar objetivos para cada una de las partes de la red de procesos de la organización.

Debido a que la dirección busca de antemano coordinar esfuerzos parciales e interrelacionados, es más probable que se alcancen los objetivos globales de la organización.

La descripción gráfica de la organización es el macroproceso o red de procesos. En el macroproceso se representan actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. Gestionar una organización “Horizontal” supone gestionar:

- Los clientes y sus expectativas
- Las salidas del macroproceso
- Las actividades internas que aportan valor
- Las entradas al macroproceso

Cómo se gestiona por procesos

Describir la organización como una red de procesos proporciona a la dirección de la organización una herramienta útil de gestión. La dirección gestiona su organización:

- Estabilizando y desarrollando su concepto de organización (Misión, Visión y Valores).
- Definiendo su red de procesos en general, y más en concreto sus procesos clave y prioritarios.
- Estableciendo mecanismos de medición (Sistema de indicadores).
- Estableciendo planes de actuación a largo, medio y corto plazo.

GESTIÓN POR PROCESOS

1. Identificar los procesos de la organización.
2. Clasificar los procesos clave:
 - Procesos estratégicos
 - Procesos operativos..
 - Procesos de soporte.
3. Nombrar un propietario de cada proceso que tenga todas las responsabilidades sobre el mismo.
4. Implantar.
5. Medir, evaluar y mejora continua.

Definición de los procesos clave y prioritarios

La dirección debe definir cómo funciona la organización según lo que hace en este momento. Cómo dibujar la red de procesos:

- Identificar las grandes funciones en las que emplea la organización su tiempo.
- Identificar lo que generan estas funciones cuando emplean su tiempo en hacer lo que tienen que hacer.
- Identificar a quién le hacen llegar lo que generan esas funciones (Sea otra función de la organización, sea el cliente final).
- Dibujar el conjunto de las interrelaciones esenciales (Macroproceso).

COMO SE GESTIONA POR PROCESOS

- Estabilizando y desarrollando su concepto de organización (Misión, Visión y Valores).
- Definiendo su red de procesos en general, y más en concreto sus procesos clave prioritarios.
- Establecer mecanismos de medición (Sistema de indicadores).
- Estableciendo planes de actuación a largo, medio y corto plazo.

Definición de los procesos clave y prioritarios.

- Identificar las grandes funciones en las que emplea la organización su tiempo.
- Identificar lo que generan estas funciones cuando emplean su tiempo en hacer lo que tienen que hacer.
- Identificar a quién le hacen llegar lo que generan esas funciones (Sea otra función de la organización, sea el cliente final).
- Dibujar el conjunto de las interrelaciones esenciales (Macroprocesos).

IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La dirección se deberá plantar qué procesos inciden directamente en el indicador. Por ejemplo: “plazo de entrega al cliente” y marcar objetivos parciales para estos procesos:

Liderazgo de la dirección	Participación de los empleados	Formación
Los directores en la organización conocen y dominan los temas relacionados con la gestión y por y de procesos. Se involucran activa y personalmente en equipos de mejora. Destinan los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar las actividades de gestión por y de procesos.	La dirección debe de ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados, es decir, hacerles saber que en la organización se conoce y aprecia su labor y esfuerzos para que tengan ganas de pertenecer a la organización, sentimiento de grupo, ganas de trabajar y esforzarse y orgullo personal y grupal.	Para que tanto directivos como empleados trabajen en equipos de gestión de procesos deben formarse en: 1. Funcionamiento en equipos. 2. Gestión de procesos y por procesos. 3. En herramientas y técnicas de mejora.

Cómo se gestiona por procesos: un ejemplo práctico.

Vamos a presentar el ejemplo de una empresa de la Comunidad Valenciana, se trata de una empresa industrial que factura 6 millones de euros y que cuenta con una nave de 4.000 m² y 35 personas entre operarios y áreas funcionales.

Esta empresa, debido al momento competitivo actual, ha realizado un análisis de la situación de la empresa puesto que está inmersa en el diseño de su Plan Estratégico de Actuación.

Esta empresa se da cuenta que recibe muchas quejas y reclamaciones por parte de clientes por lo que observa que su servicio al cliente y sistema de costes es deficiente, que están entrando nuevos competidores a nivel internacional.

A raíz de esta situación continúa su análisis y observa que los almacenes están sobredimensionados. Además existen unos costes excesivos de los procesos relacionados con la gestión de compras, producción y almacenes debido a las ineficiencias que, a continuación, se describirán.

Desde Gerencia se decide crear un equipo mixto de trabajo entre una consultora y personas claves por su implicación y conocimiento de la empresa que identifican cuatro grandes áreas de mejora:

1. Procesos inadecuados y gestión de la información en el área de logística
2. Problemas en la gestión de aprovisionamientos
3. Disposición física del almacén
4. Disponibilidad y fiabilidad de la información debido a la introducción manual de datos

Procesos inadecuados y gestión de la información en el área logística

La carencia de una visión global de los procesos logísticos por parte de la empresa está generando ineficiencias en todo el proceso, ya que tanto la información como los materiales no flúan correctamente.

Este problema se debe a dos motivos:

- Procesos diseñados de manera que no existe un flujo de información entre los distintos departamentos. Los procesos se han definido por cada uno de los departamentos, habiendo diseñado procesos estancos que generan ineficiencias cuando el proceso cruza varias áreas.

Por ejemplo, en el análisis se encontraron documentos que eran validados hasta en tres ocasiones por varios departamentos ya que unos no eran conscientes que los otros lo hacían. Otro ejemplo es la planificación de necesidades de materiales que generaba producción y que compras no empleaba por desconocer su existencia.
- Existen claras ineficiencias debido al modelo de información empleado por el software de gestión (ERP) recientemente implantando en la empresa y que no cubre las necesidades de información de la compañía provocando unos procesos excesivamente manuales y duplicidades de tareas entre departamentos. Así, hay mucha información que no se puede consultar en tiempo real y, por ejemplo, para conocer el nivel de stock de determinados productos se tiene que ir al almacén e inspeccionarlo de manera visual.

Problemas en la gestión de aprovisionamientos

En este sentido, y asociado con el concepto de procesos, especialmente grave resulta el problema en las áreas de compras y aprovisionamientos.

Debido a la falta de información y de procedimientos en la organización, el departamento de compras no puede tomar decisiones basadas en la información sino en las percepciones, lo que lleva a una situación caótica con almacenes sobredimensionados y al mismo tiempo con continuas roturas de material.

Todas las debilidades anteriormente comentadas provocan la imposibilidad de realizar análisis sobre la rotación de productos, tanto para comprar las cantidades correctas como para su disposición física en el almacén.

Disposición física de almacenes

Los almacenes tienen un *lay-out* típico de almacenes pequeños que, al ir creciendo, y al no haberlos replanteado nunca, muestran algunas ineficiencias habituales:

- Incorrecta distribución en planta, que provoca ineficiencias en el manejo de los materiales de almacén.
- Plantilla sobredimensionada debido a las ineficiencias provocadas por el *lay-out*, manejo de materiales y la falta de procedimientos.
- El sistema de almacenaje por el que se ha optado (productos apilados sin estanterías), no permite tener un almacén con una filosofía FIFO (*First In First Out*), provocando una rotación inadecuada de los productos y, por tanto, que hayan artículos sin rotación durante largos periodos del almacén, aumentando considerablemente la presencia de artículos obsoletos y mermados.

Disponibilidad y fiabilidad de la información debido a la introducción manual de datos

La introducción manual de los datos, tanto para el caso del almacén de materias primas como para el de producto acabado, tiene dos consecuencias:

- Posibilidad de errores por la introducción manual de los datos.
- Desconocimiento en tiempo real de las existencias en los dos almacenes.

La falta de fiabilidad en el sistema afecta gravemente tanto a Compras (que la solventa aumentando los niveles de stock), como a Expediciones (dificultando la optimización de las mismas).

Tras el análisis presentado se plantean tres líneas básicas de trabajo.

Partiendo de la estrategia y del posicionamiento deseado, y teniendo el área de procesos como el eje central, se toma la decisión de que es necesario llevar a

cabo una reingeniería de procesos por lo que se redefine todo el proceso logístico, desde el aprovisionamiento hasta la expedición, eliminando todas las ineficiencias que se producían a través de los distintos departamentos e implantando una gestión por procesos en lugar de una organización departamental pura.

A partir del proceso logístico se redefinen los siguientes subprocesos:

- Gestión de compras.
- Gestión de almacenes y stock.
- Gestión de expediciones.
- Gestión de la producción.

Además, se implanta el concepto de líder del proceso para que gestione el proceso a través de todos los departamentos, planteando así una estructura organizativa matricial que dote de mayor eficiencia a los procesos y subprocesos.

Además de la reingeniería del proceso, también se forma al personal en técnicas de mejora continua para conseguir que los procesos y subprocesos vayan ganando en eficacia y eficiencia a lo largo del tiempo.

En cuanto a la evaluación de los resultados, tras la implantación del proyecto, algunos de los resultados han sido:

- Alcanzar unos determinados plazos de servicio al cliente.
- Disminuir el stock medio de almacén.
- Disminuir las mermas.
- Disponer de información en tiempo real para la toma de decisiones debido a la implantación de un cuadro de mando logístico.
- Mejorar los costes de los procesos administrativos
- Incrementar la satisfacción de los clientes por las mejoras en el servicio.
- Implantación del ERP.

2.2 ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Podemos definir una organización como el conjunto de sistemas, estructuras, procesos de dirección, tecnología y estrategias.

Es un concepto mucho más amplio que el de estructura organizativa ya que incluye, además de la estructura formal, el diseño de los procedimientos de trabajo, el estilo de funcionamiento real u organización informal y los procesos de selección, incorporación a la cultura y desarrollo del personal.

Es decir, la definición de recursos necesarios y la forma de organizarlos.

Dichos recursos se pueden agrupar en la siguiente tipología:

- Personas
- Recursos económicos o presupuesto asignado
- Medios informáticos
- Características de la ubicación física
- Manuales de documentación interna que facilite la ejecución de las tareas de los diferentes puestos
- Otros medios materiales

En cuanto a la Organización, se deben definir las funciones de los diferentes puestos de trabajo para evitar choques entre las personas y falta de coordinación en el trabajo. De ahí surge la necesidad de que, en cada puesto de trabajo, se definan las funciones a desarrollar.

La descripción de las funciones de un puesto de trabajo suele sintetizarse en un documento denominado **Manual de Funciones**.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una empresa si no se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso. Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos y registros asociados.
- Estructura orgánica de la Empresa.
- Manual de normas administrativas. Y Política de RR.HH.: contratación, selección, incorporación y formación relacionado con los procesos y calidad. En muchas empresas aparece como un Reglamento de Régimen Interno.

El problema es que muchas veces el Manual de Funciones es un mero documento que es necesario elaborar para que se perciba organización por parte de los trabajadores, aunque raramente es consultado por los mismos.

Se percibe así que, para poder implementar con éxito todos los procesos de la empresa, procedimientos, instrucciones, canales de comunicación, etc., es necesario una implicación de todos y eso significa ofrecer, por parte de la empresa, información y formación.

Ejemplo de contenido de un manual de funciones

Se corresponde con un documento que se divide en los siguientes aspectos:

a) Descripción básica de los diferentes puestos de trabajo en la empresa

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato. Hay que definir:

- **Objetivo estratégico del puesto.**
- **Funciones básicas:** Se debe tener en cuenta que, en la descripción de las funciones básicas, no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y registros.
- **Personal relacionado con el puesto:** se describe la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para definir con qué áreas, procesos o trabajadores interacciona y la naturaleza de la misma.

- Perfil del puesto: definición de requerimientos técnicos y competencias necesarios para desarrollar con garantías de éxito el puesto definido.

b) Manual de procedimientos y registros

El manual de procedimientos y registros se orientan a especificar ciertos detalles de las actividades que se ejecutan en una empresa con el fin de unificar criterios respecto a su utilización, a recuperar la información de la forma más adecuada, al aseguramiento de la calidad y los canales y herramientas de comunicación interna necesaria para que la información fluya adecuada y eficientemente.

Es un manual de cuales son los procedimientos clave que considera la empresa y una recomendación formal pormenorizada de su uso.

c) Estructura orgánica de la empresa

Se refiere al organigrama de la empresa y con sus diferentes cargos. Conforme la organización crece y se descentraliza incluso se incluye la fotografía de personas clave para la empresa.

En organizaciones más profesionalizadas no sólo aparece el organigrama sino también la representación de los diferentes procesos de la empresa y su interrelación.

Si la empresa, aunque pequeña, tiene una organización matricial, por ejemplo, en la realización de proyectos o clientes, también se define su trazabilidad.

Se observa que, en empresas con certificación de calidad ISO 9000: 2000 todos los apartados anteriores son una exigencia.

d) Reglamento de régimen interno

Corresponde a un documento donde se especifican una serie de normas y procedimientos relacionados con temas de personal tanto en lo relacionado con cobros, nómina, vacaciones, permisos, retribución, incentivos, sanciones, valores, normas, plan de formación, etc.

Este documento también especifica un conjunto de procedimientos internos.

De todo lo mostrado en el Manual de Funciones se desprende la necesidad de que cada trabajador tenga una visión holística de la empresa a nivel de procesos, funciones, puestos, personas, procedimientos, registros, canales de comunicación y recomendaciones para potenciar el conocimiento interno de la misma y el posibilitar la actuación autónoma aunque coordinada entre todas las partes que componen la empresa.

Además, el éxito de muchas empresas y su grado de penetración en el mercado responde a la capacidad de diferenciarse de su competencia, lo que exige la creación de estructuras organizativas ágiles, flexibles y con un enfoque claro de servicio al cliente.

El diseño de la estructura organizativa es un factor clave a la hora de implantar una estrategia de negocios y de adecuar los recursos de la organización para poder explotar las ventajas competitivas.

Por otra parte, existen muchos aspectos que inciden sobre la organización, dando lugar a problemas como por ejemplo:

- Fuerte crecimiento del nivel de actividad de la empresa que no es acompañado por la adecuada dimensión de las funciones de apoyo generando desordenes y carencias.
- Cambios cualitativos en el negocio de la empresa o en las demandas del mercado que no han sido acompañados por los correspondientes cambios en la estructura organizativa.
- Sistemas de información inadecuados que no proveen a la dirección de la información oportuna y fiable que facilite la toma de decisiones.
- Personas poco formadas, escasamente motivadas y/o no identificadas con los objetivos básicos de la empresa.

En el entorno actual en que se mueven las empresas existen numerosas fuerzas que ejercen presión. Frente a ellas las organizaciones tienen que anticiparse a los cambios y saber gestionarlos con flexibilidad y capaci-

dad de adaptación. Algunas de estas fuerzas son:

- la tecnología
- competencia
- exceso de oferta
- consumidores: al tener más oferta, los clientes esperan mayor valor, calidad y servicio.

La primera tarea de la alta dirección de una empresa es

el diseño, la creación y el desarrollo de organizaciones que funcionen con eficacia y eficiencia.

La gerencia tiene un limitado conjunto de instrumentos para influir en los esquemas del comportamiento organizativo (tomar decisiones, nombrar personas) pero el arma más poderosa es el diseño de la organización (sistemas, estructuras y procesos).

EN ESTE DISEÑO DEBEN CONSIDERARSE DOS COMPONENTES:

Técnico	Humano
<p>Estableciendo las técnicas y operaciones para facilitar la aplicación de estrategias, el flujo de trabajo, permitir el control, crear tareas factibles y mensurables.</p>	<p>Para conseguir el ajuste de las personas, organizar el poder entre los diversos grupos, compatibilizar valores y creencias de las personas con los de la organización y definir un estilo de dirección.</p>

La organización de una empresa será eficaz en la medida en que se consiga una congruencia entre los diferentes componentes organizativos. Así, el diseño de la organización posee las siguientes características:

- Es un modelo contingente: la eficacia depende de la congruencia entre los diferentes componentes, según el entorno, la tecnología y las personas.
- Se basa en la estrategia, es decir, la estructura sigue la estrategia.
- Posee una visión dinámica, ya que una organización necesariamente evoluciona en el tiempo.
- Una única persona no puede ocuparse de todas las tareas de dirección en la empresa; el trabajo directivo, como cualquier otro, se va especializando, de manera que se van creando puestos no directamente productivos, sino cuyo objetivo es coordinar a otras personas.

El diseño de la estructura organizativa consiste, precisamente, en ir coordinando el trabajo de cada nivel con la incorporación de nuevos puestos directivos que, a su vez, serán coordinados por otros de nivel superior.

Esto es lo que va dando la forma piramidal a la organización.

La jerarquía surge, en efecto, cuando se pone a un grupo de trabajadores bajo la tutela de un capataz, que por su parte estará sometido a las instrucciones de otro directivo de más nivel, que a su vez depende de otro y así sucesivamente, hasta que todas las unidades quedan al mando de una única persona o grupo.

En primer lugar, podemos distinguir tres niveles directivos, cada uno de los cuales tiene unas determinadas tareas y responsabilidades: la alta dirección, los directivos de nivel medio y los supervisores de primera línea.

2.2.1 TIPOS DE ESTRUCTURAS: FUNCIONAL, DIVISIONAL, MATRICIAL

La estructura de una empresa se puede definir como el sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre puestos de trabajo.

Para que una empresa funciones correctamente debe:

- Disponer de una estructura adecuada

- Que por esa estructura fluya la información precisa.

De este modo, la estructura de la empresa es como el esqueleto o soporte del sistema de información necesario para la gestión y el control del funcionamiento de la empresa.

Estructuras formales	Estructuras informales
<p>Es el esquema de la organización oficialmente establecido.</p> <p>Viene definida generalmente a través del Manual de Funciones y el Organigrama oficial.</p> <p>Contempla las funciones que se deben realizar y las relaciones formalmente establecidas entre las unidades de la empresa.</p>	<p>Se pone de manifiesto cuando hay una asociación entre los componentes de las empresas debido, por ejemplo, a la clase de trabajo, afinidad, etc.</p>

El **organigrama** es la representación gráfica de la estructura de la empresa. A través de él se puede adquirir rápidamente un conocimiento de los principios de funcionamiento de la empresa. Incluye la siguiente información:

Un conjunto de variables son las que, en sentido estricto, determinan la configuración estructural.

La combinación de las distintas variables da forma y contenido a la estructura formal de las organizaciones.

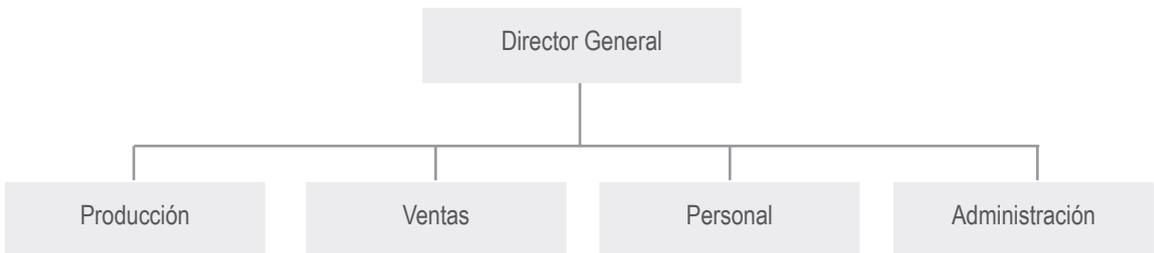
Pueden ser definidas como “el conjunto de variables formales que la organización utiliza para establecer pautas estables de comportamiento entre los individuos participantes en la organización”. Se pueden agrupar en cinco dimensiones básicas:

Tipos de estructuras

1. Estructura funcional

Agrupar las actividades en torno a las funciones típicas que tienen lugar en la empresa: producción, comercial, administración, finanzas, etc. Este tipo de agrupación es el más utilizado tradicionalmente, encontrándose en cualquier estructura organizativa.

Ventajas	Desventajas
<p>Es un método lógico y está ampliamente contrastado en la realidad.</p> <p>Es una forma de crear competencia entre las diversas áreas de la empresa.</p> <p>Fomenta la especialización y, lógicamente, la eficiencia en la ejecución de las tareas.</p> <p>Facilita el control de las diversas funciones, las cuales cuentan con un único responsable.</p>	<p>En empresas con una amplia difusión territorial o muy diversificada puede crear problemas.</p> <p>Puede perjudicar el logro de los objetivos globales de la empresa, aunque se logren los particulares de cada departamento.</p> <p>Puede fomentar el desarrollo de patrones de conducta favorables a una función, pero desfavorables para la empresa como un todo.</p>



Esta estructura la usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados.

Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones.

Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas.

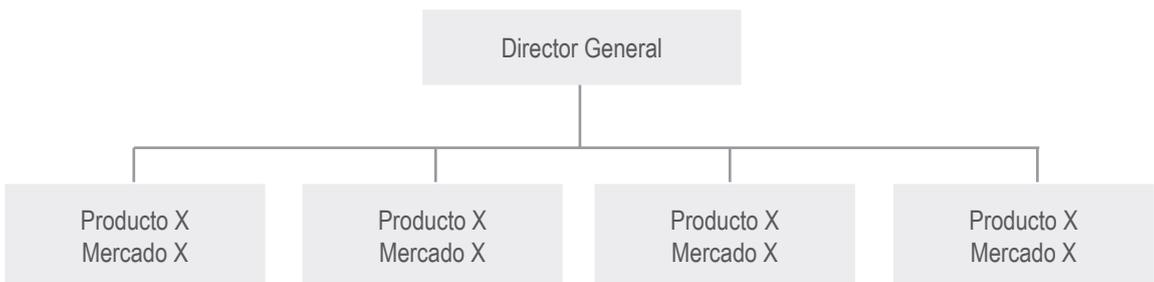
2. Estructura divisional

Cuando las empresas comienzan a diversificarse, esta forma cobra una mayor importancia. Consiste en agrupar las actividades en función de los productos o líneas de productos realizados por la empresa o por zonas geográficas.

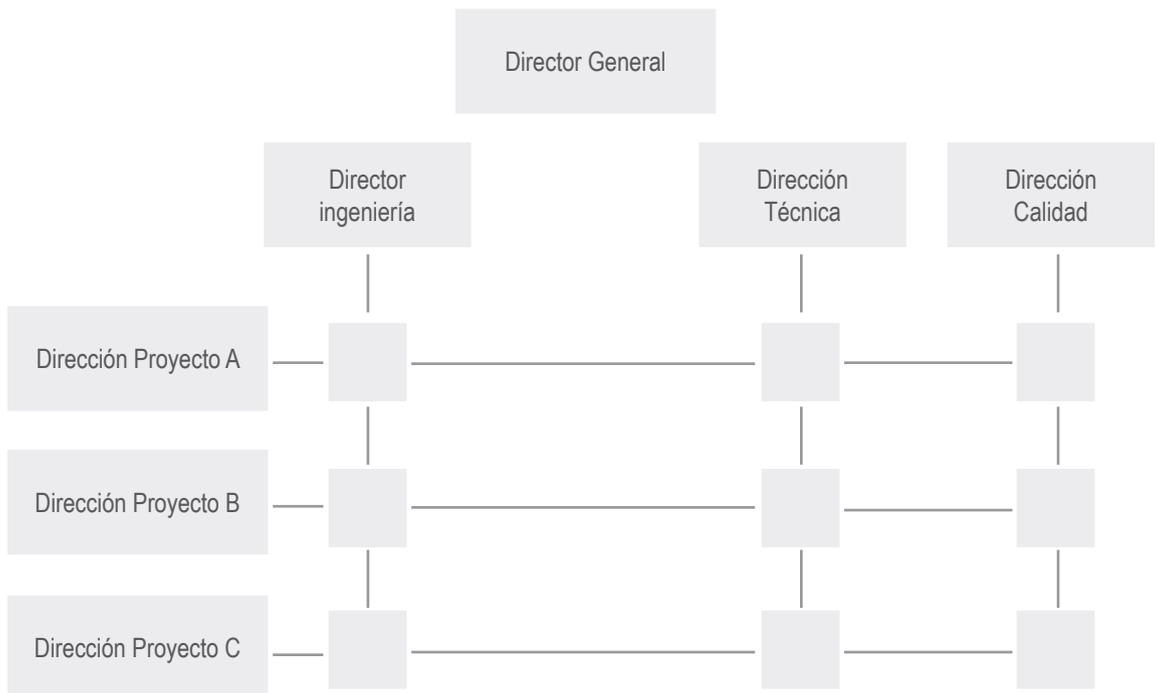
Las funciones generales se encuentran divididas y distribuidas entre las diferentes unidades.

Se dice que es el paso lógico de una estructura funcional cuando la empresa se diversifica.

Ventajas	Desventajas
<p>Facilita la especialización tanto del personal como del equipo material y, por tanto, un aumento de la eficiencia de la organización.</p> <p>Mejora el servicio a los clientes de cada producto concreto o zona geográfica.</p> <p>Facilita la descentralización y la delegación.</p>	<p>Duplicación de recursos y peligro de infrautilización (aumento de costes).</p> <p>Provoca conflictos en la distribución de recursos.</p> <p>Difícil comunicación por las barreras entre divisiones.</p> <p>Aumenta el staff: necesidad de un staff central especializado, que coordine.</p>



Ventajas	Desventajas
<p>Este tipo de estructura, por su flexibilidad, permite afrontar la dirección en entornos inciertos o dinámicos.</p> <p>Permite un control y un seguimiento estricto de los resultados obtenidos en cada línea de productos o negocio de la empresa.</p> <p>Evita las manos muertas, situaciones de infrautilización de los servicios o funciones de la empresa. Obliga a una programación a priori de las actividades y su reparto por proyecto o producto.</p>	<p>Incremento en los costes de personal directivo</p> <p>Los trabajadores tienen doble dependencia jerárquica</p> <p>Requiere características personales que se adapten a la participación y trabajo en equipo.</p>



2.3 MODELOS CULTURALES RELACIONADOS CON EL APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN

Con respecto a los valores y cultura organizacionales, se ha de concretar cuales son las actuales y su grado de adecuación a los valores necesarios para el aprendizaje. Si se analiza la cultura y las prioridades estratégicas se podrá conseguir un acercamiento idóneo a la cultura del aprendizaje.

Según se aprenda desde “dentro” o desde “el entorno” existen cuatro tipos de Modelos Culturales Relacionados con el Aprendizaje:

1. Modelo cultural Funcional

Respeto las jerarquías y las normas y mantiene una enorme estabilidad de funciones y en los procesos de trabajo. Aprende desde dentro.

2. Modelo de cultura de Proceso

Permite una adaptación constante de los procesos de trabajo y una mejora de la calidad y satisfacción de los clientes. Aprende desde dentro.

3. Modelo de cultura de Network

Permite una enorme flexibilidad y sincronización efectiva de los recursos externos, pero durante un tiempo limitado (organización virtual) por lo que aprende del entorno.

Este tipo de modelo conlleva unas pautas conductuales que lo caracterizan: lleva a cabo innovaciones, utiliza recursos externos, rentabiliza la creatividad y la innovación de los empleados y permite alentar la innovación y anticiparse a los cambios de negocio.

4. Modelo de cultura de Proyecto

Permite una fiabilidad en la utilización de los recursos internos y el aprovechamiento y creación de las oportunidades de mercado.

Sus características son: prevé los cambios que afectarán a las organizaciones, agiliza la toma de decisiones, saca partido a la creatividad y la innovación, tiene iniciativas, desarrollo de nuevos productos o servicios, actúa para aprovechar las oportunidades de mercado.

Permite adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, pensar y enfocar las cosas con flexibilidad, buscar nuevas formas de hacer las cosas, actuar a pesar de la incertidumbre, aplicar tecnologías punteras en el sector para resolver los problemas o las necesidades que surgen, fomentar la innovación, atraer a los mejores talentos y fomenta las alianzas estratégicas externas.

Con respecto a la arquitectura organizativa, ésta debe describir los referentes organizativos en función del aprendizaje, replantear la selección y promoción interna según las prioridades estratégicas del aprendizaje y tratar de auditar y reenfocar los procesos para la generación de valor desde el aprendizaje.

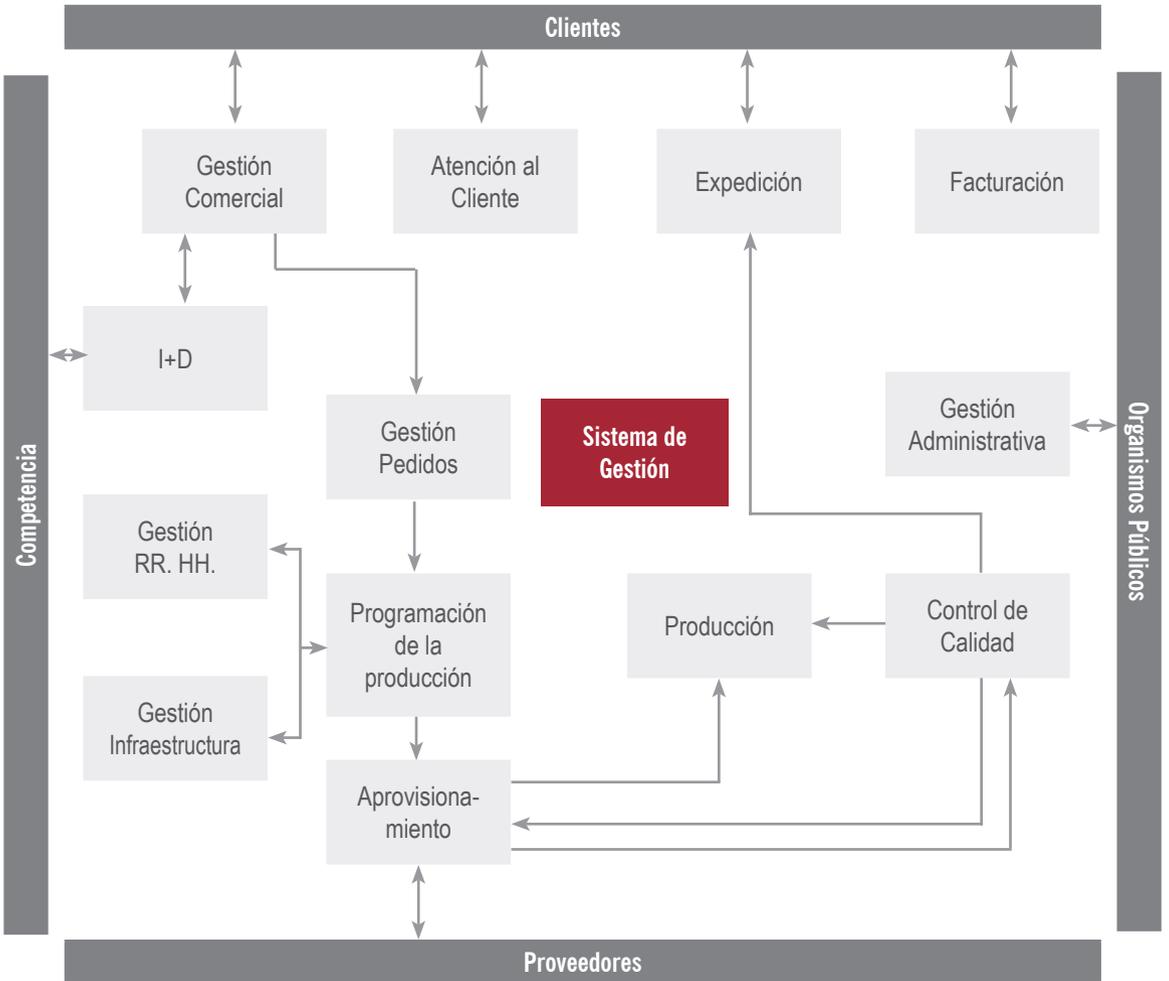
A este respecto, actualmente se están desarrollando nuevos modelos emergentes de organizaciones que favorecen el aprendizaje.

Algunos ejemplos son:

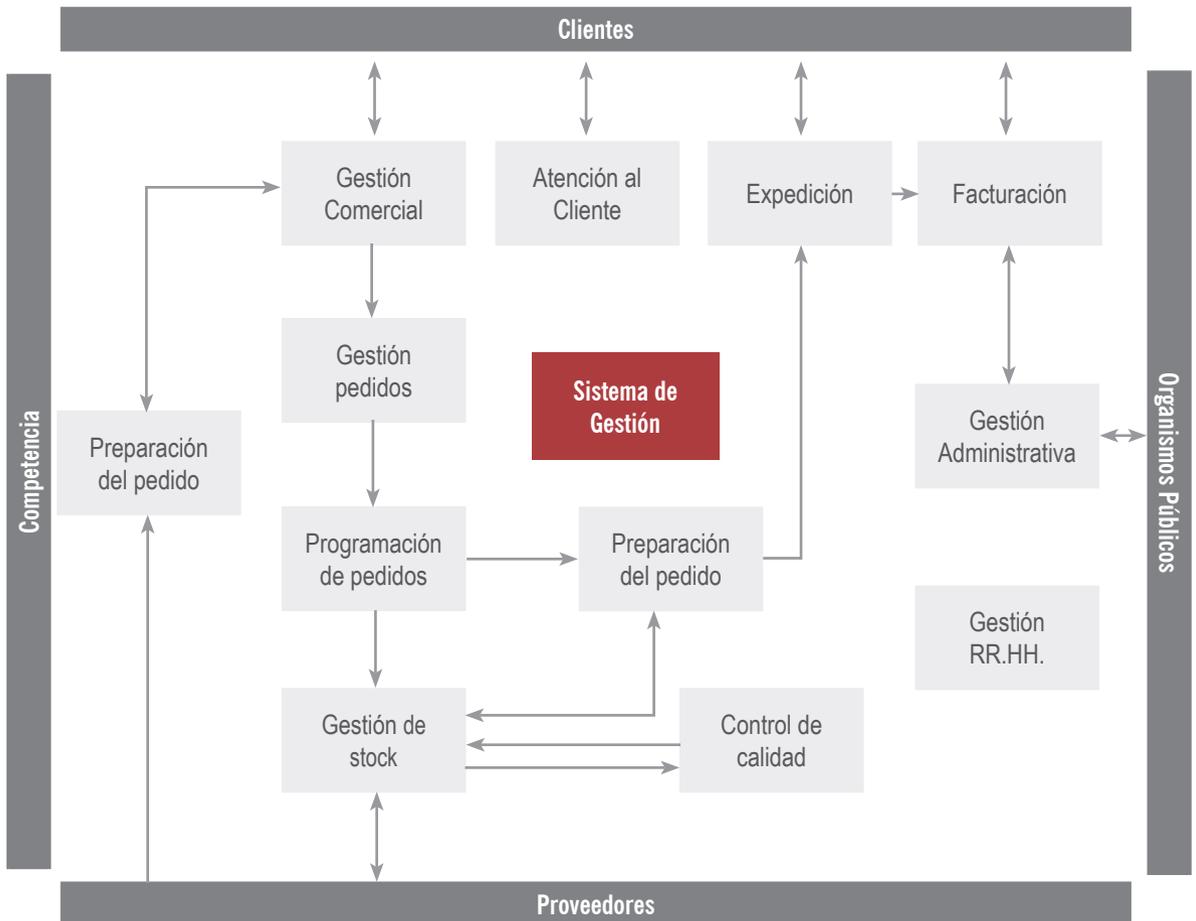
1. Organización en Red: es la evolución natural de la organización divisional que permite a las diferentes divisiones tener autonomía plena, aún compartiendo unidades y recursos entre sí.
2. Organización por Proyectos: se crean equipos de proyectos, con carácter temporal, desapareciendo la unidad organizativa.
3. Organizaciones virtuales: caracterizadas por las alianzas (temporales o no) comparten servicios y recursos de otras unidades u organizaciones externa de la empresa o grupo de empresas.

2.4 EJEMPLOS DE MAPA DE RELACIONES DE PROCESOS EN: EMPRESA DE PRODUCCIÓN, EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN Y GESTIÓN POR PROYECTOS

MAPA DE RELACIONES DE PROCESOS EN EMPRESA DE PRODUCCIÓN



MAPA DE RELACIONES DE PROCESOS EN EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN



03 GESTIÓN POR COMPETENCIAS



3.1 QUÉ SON LAS COMPETENCIAS: TIPOS DE COMPETENCIAS

Las organizaciones, para generar ventajas competitivas necesitan gestionar correctamente sus recursos humanos. El éxito de una organización depende de la calidad y disposición de su equipo humano; el más fuerte será el que mejor integre a su equipo y aproveche al máximo las cualidades de cada uno de sus integrantes: “gestión por competencias”.

A pesar de que el concepto de las competencias no es nuevo, el enfoque de gestión por competencias es un tema con una importancia y utilización creciente dentro del mundo empresarial. Es una filosofía que genera un novedoso estilo de dirección que devuelve la importancia al factor humano para cada persona, comenzando por los directivos, aportando lo mejor que tenga a la empresa.

La clave está en volver a comprender que toda organización está formada por personas y que son ellas las que darán la dimensión real. Las personas son las que forman las organizaciones y las que actualmente marcan las diferencias competitivas.

Se requiere cada vez más de una dirección integral que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y dirigirlos hacia la consecución de objetivos planteados en base a los retos y oportunidades del entorno.

Los brazos y manos de la organización son las personas que la integran, así que es necesario conocer las competencias requeridas para cada puesto y las poseídas por cada persona.

Las competencias se pueden definir como: característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, ya sean adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, no es objeto de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; sino, solamente interesan aquellas características que hagan eficaces y eficientes a las personas dentro de la empresa.

Las competencias tienen una influencia en el desarrollo de un puesto de trabajo y, por lo tanto, una influencia directa en el desarrollo de la organización.

De acuerdo a las características de cada persona y de cada puesto, ciertas competencias hacen que el desempeño del puesto de trabajo sea mejor o peor en base a las características de la persona que lo desarrolla.

De acuerdo a su grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques: conocimientos y habilidades/cualidades.

Ahora queda claro que lo que se busca con el enfoque de competencias es lograr una mejor gestión de la empresa a través de la utilización de esas características clave que, no solamente tiene el personal actual, sino también, hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle mejor y todo ello para integrar un equipo de trabajo que consiga los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva.

Para lograr esto, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo bajo la perspectiva de las competencias.

Dicho modelo del perfil deberá incluir:

- Definición del puesto.
- Tareas y actividades principales.
- Formación de base y experiencia requerida.
- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.
- Competencias referidas a capacidades/habilidades.

Una vez definido el modelo de competencias se identifican las competencias clave en función de la estrategia actual y futura de la empresa y el perfil deseado en las personas.

Esta lista de competencias sirve tanto para orientar las selecciones/promociones como para orientar el plan general de formación, que deberá intentar cubrir los objetivos estratégicos de la organización desarrollando el perfil de competencias de las personas.

Tipos de competencias

Debido a las características de las competencias existe una gran diversidad de métodos y sistemas para agruparlas y para definir su tipología. Las más comunes son:

Conocimientos: Adquisición de la competencia en base a la aplicación de una técnica específica.

Habilidades: Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.

Actitudes: Algunas están relacionadas con rasgos o características personales; y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

3.2 OBJETIVOS Y UTILIDADES DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección dentro de la empresa a través del cual se gestionen los recursos humanos integralmente de una manera más efectiva dentro de la organización.

Por medio de la gestión por competencias se obtiene:

- Mejorar y facilitar la gestión integrada de los recursos humanos.
- Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Converger la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- Involucrar al directivo en la gestión de los recursos humanos.
- Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- Apoyar la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Utilidades de un sistema de competencias

Se ha comprobado que una correcta implantación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados positivos a corto, medio y largo plazo.

A continuación se exponen las principales áreas de aplicación:

- **Descripción de puestos:** Da un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo.
- **Integración de equipos de trabajo:** Permite asignar a la persona adecuada en el puesto adecuado y con ello obtener un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos del departamento y de la empresa.
- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional es un ente abstracto, difícil de apreciar y medir pero que afecta directamente al desarrollo y a los resultados de la empresa.

Con una correcta utilización de un sistema de gestión por

competencias es posible que la organización logre implantar y evolucionar la cultura organizativa deseada ya que se conoce a los integrantes del equipo: sus personas.

Ellos son quienes adoptan, moldean y conforman la cultura de la empresa y con la implantación de un sistema de competencias se obtiene un fuerte elemento de influencia.

- **Barrera generacional:** Dentro de las organizaciones existe un distanciamiento generacional que provoca una barrera negativa entre las personas.

El enfoque de competencias ayuda a reducir este efecto o tensión con una simple definición del potencial en las personas, y el establecimiento de planes de carrera y sucesión claros y sistematizados.

- **Apreciación del potencial:** Supone para la organización un factor adicional de éxito, al disponer de personas preparadas que pueden desarrollar sus competencias en un momento dado.
- **Dirección por objetivos:** La gestión por competencias es un buen apoyo para el enfoque de dirección por objetivos, pues contribuye a identificar cuáles son las características que contribuyen en mayor grado a la consecución de mejores resultados de negocio.
- **Gestión del cambio:** Con un sistema de competencias es posible difundir información precisa en etapas de cambio. Debido a que las personas están más unidas y comprometidas con la organización se reduce la fuerte barrera al cambio y se obtienen mejores resultados en el paso de una etapa a otra.
- **Competencias clave de la organización (Core Competencies):** Las empresas desarrollan la estrategia de su negocio basándose en el desarrollo de sus competencias clave que le dan ventajas competitivas. La gestión de los recursos humanos es, o será, una competencia clave.

3.3 IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA POR COMPETENCIAS

Una vez que hemos abordado los conceptos básicos de un sistema de gestión por competencias describiremos, en términos generales, el proceso de implantación que se debe desarrollar y algunas ideas que se deben considerar en la implantación.

- Información sobre la empresa de carácter general: facturación, plantilla, ámbito geográfico, estructura organizativa, productos, etc.
- Información sobre los puestos de trabajo: colectivos de dirección, mandos, técnicos, empleados y operarios.
- Información sobre las personas: pirámide de edad, titulaciones, antigüedad de la plantilla por colectivos, etc.

En empresas de pequeño tamaño y donde, siguiendo a Mintzberg, el grueso de la empresa lo constituye el núcleo de operaciones, es decir, los operarios o empleados de base es bastante poco habitual ver la aplicación práctica de la gestión por competencias.

De hecho, la gestión por competencias es característica de empresas dónde la tecnoestructura es importante para la realización de los diversos productos y servicios por lo que “la captación y retención del talento”, sobre todo de personal técnico es primordial para la evolución y mejora de la competitividad de la empresa.

De esta forma, se interrelacionan los procesos y procedimientos de recursos humanos referidos a:

- Selección
- Formación
- Plan carreras/sucesión
- Promoción
- Retribución
- Desempeño
- Potencial

Puesto que va a ser importante definir para cada puesto de trabajo: objetivos cualitativos y cuantitativos que se vinculan con la evaluación del desempeño, ésta con la retribución percibida además de con las posibilidades actuales y futuras de promoción profesional tanto a nivel horizontal como vertical dentro de la empresa.

Sabemos que la Gestión por competencias no es una práctica habitual en estos momentos aunque va ganando adeptos ya que, independientemente del tamaño de la empresa y relacionado directamente con la especialización del personal de la empresa, es cada vez más una exigencia de toda empresa que desea fomentar la implicación y profesionalización de sus técnicos, jefes de equipo, mandos intermedios y directivos.

Se puede ver un ejemplo mixto (objetivos y competencias) de retribución en la **cápsula reclutar y seleccionar personal** como ejemplo de aplicación de la Gestión por Competencias a la política retributiva de una empresa en un puesto concreto.

3.4 EJEMPLO DE COMPETENCIAS

No todas las competencias serán igual de necesarias para la organización, ni serán igual de importantes para asegura el éxito de la misma dentro de su sector de actividad. Asimismo, dentro de la misma organización, tampoco serán las mismas competencias las que va a necesitar un mando intermedio que un director de departamento que un operario e, incluso, de emplear algunas parecidas, tampoco se les podrá exigir el mismo nivel de ejecución.

A continuación se presenta un ejemplo de competencia. Primero aparece la definición y, a continuación, se han diseñado preguntas referidas a comportamientos que definen esa competencia.

Convendría saber contestar a los comportamientos definidos en función de la empresa (sector, actividad, historia, evolución, grado de competitividad, etc.) y del puesto de trabajo puesto que las competencias sirven para definir qué conocimientos, habilidades y actitudes determinan el mejor desempeño en el mismo.

Como se detalla a continuación, existe un gradiente que va del 0 (ausencia de competencia) a 4 (modelo de ejecución) y dónde el 3 es un desempeño adecuado y 1 y 2 recomiendan una intervención formativa para mejorar la ejecución.

Hay que recordar que las competencias sirven desde para el diseño del puesto de trabajo (DPT) hasta para la evaluación del desempeño, pasando por todas las Políticas de RR.HH.

INTEGRIDAD

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad y de forma congruente. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación del doble discurso y el haz lo que digo pero no lo que hago.

INTEGRIDAD

Comunica sus intenciones, ideas y sentimientos de forma abierta y honesta	0	1	2	3	4
Cuando recomienda llevar a cabo una práctica, es el primero en hacerla	0	1	2	3	4
Actúa siempre en consonancia con lo que dice	0	1	2	3	4
Antes de criticar a alguien se asegura de no compartir esa misma característica	0	1	2	3	4
Es modelo de honestidad y rectitud	0	1	2	3	4
	TOTAL / 5				

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (APT Y DPT)

04



4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL PUESTO: APT Y DPT

La definición de funciones y puestos puede verse, dentro de una concepción racional de las organizaciones, como el desarrollo de los fines de la organización aprovechando las ventajas de la división del trabajo, la especialización y la coordinación.

Los puestos son creados para acotar conjuntos relacionados de funciones y tareas que se creen convenientes en una fase o zona del proceso global de la organización, y que se desea agrupar en uno o más agentes que han de desempeñarlas. Responden a las necesidades y fines de la organización, y se estructuran como posiciones dentro de la malla organizacional, de modo que característicamente son interdependientes con otros puestos y funciones.

El análisis que ha de configurar la definición de puestos y funciones es complejo: pretende servir a los fines de la organización a partir de un conocimiento profundo de los ciclos de acción que la organización ha de desempeñar para resolver esos fines, con conocimiento de las tareas que hay que ejecutar y de la interrelación entre ellas.

Cuando las organizaciones ya están activas en un campo durante un periodo de tiempo puede acometerse un análisis de las funciones, objetivos, acciones, interacciones, aptitudes y resultados propios de un puesto en lo que se denomina un análisis de puesto que, en ocasiones, se puede conjugar con una valoración del puesto.

El análisis de puestos, en el contexto en los objetivos de la organización, es una herramienta de trabajo que contribuye a la definición de los objetivos de los procesos de selección, a la función de liderazgo ayudando a fijar mejor los objetivos y las metas, y al rediseño organizacional para adaptar la organización a las demandas y desafíos externos e internos que configuran su estructura como herramienta de acción.

El análisis y descripción de puestos de trabajo se integra

en la planificación de plantillas aportando el elemento cualitativo. Además de conocer el número ideal de trabajadores que se necesitan en una organización, es preciso especificar que funciones y responsabilidades tendrán.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar en documentos la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización.

TAREAS DE RR.HH. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Por áreas funcionales, identificación de cada uno de los puestos.
2. Descripción y enumeración de las tareas que se desempeñan tanto habitualmente como esporádicamente.
3. Identificación de las competencias necesarias para la realización eficaz del puesto.
4. Descripción por parte del ocupante de su propio puesto de trabajo para corroborar la información.
5. Habrá que unir esta información con la BD de inventario de personal, es decir, identificación del puesto (nombre, responsable jerárquico, etc.).

Podemos definirlo también como un procedimiento que consiste en determinar mediante riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto, obteniendo de este modo una visión clara y definida de la naturaleza de cada puesto y sus diferencias con respecto a los otros puestos de la organización.

Es preciso resaltar desde el principio que el análisis y descripción de puestos de trabajo hace referencia exclusivamente al puesto de trabajo y no a la persona que lo ocupa.

También es necesario que la información relativa a los puestos se enfoque, desde una perspectiva temporal, en el presente, en los puestos tal como son, no en como deberían ser o como fueron en el pasado.

En el proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo podemos diferenciar dos grandes etapas:

1. **Análisis del puesto de trabajo:** mediante la búsqueda, recogida, selección y síntesis de la información relevante que permita comprender un puesto de trabajo.
2. Una vez concluida la etapa de análisis se procede a la **Descripción del puesto**, reflejando en un documento formal el contenido y alcance del puesto de trabajo analizado.

La descripción de un puesto de trabajo debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tareas se realizan?
- ¿Cómo se realizan?

- ¿Cuál es el fin último del puesto?
- ¿Qué características y formación debe tener el ocupante?
- ¿Con qué medios cuenta?
- ¿Cuál es su grado de responsabilidad?
- ¿Con qué frecuencia realiza las tareas?
- ¿Qué relaciones mantiene con otros puestos?
- ¿En qué lugar se desarrolla el puesto?

Mediante el análisis y descripción del puesto de trabajo se consiguen los **siguientes objetivos**:

1. Determinar el conjunto de funciones y tareas que se desarrollan en cada puesto de trabajo, así como las responsabilidades y el grado de autonomía que se derivan del mismo.
2. Especificar los requisitos, profesionales y personales, con que debe contar la persona que desempeñe el puesto.
3. Poner de manifiesto las condiciones físicas en que se desarrolla el puesto de trabajo.

Se trata de identificar los factores esenciales del puesto de trabajo:

- **¿Qué hace el trabajador?**
 - Tareas específicas (actividades y operaciones que le son propias).
 - Tareas periódicas (sólo se realizan cada cierto tiempo).
 - Tareas ocasionales (en situaciones muy poco frecuentes).
 - Condiciones físicas del trabajo (aspectos sensorial, intelectual y físico que el mismo implica).
- **¿Dónde y cuándo lo hace?** Es decir, espacio físico y localización, horario y periodicidad de cada tarea, penosidad, peligrosidad, etc.

- **¿Por qué lo hace y qué implica lo que hace?** Es decir, objetivo de la tarea, finalidad; así mismo, conocimientos, habilidades, actitudes, responsabilidades, etc.
- **¿Cómo y con qué lo hace?** Es decir, métodos, instrumentos, máquinas, cálculos, grado de iniciativa, etc. es decir, ¿Qué requiere la tarea?

Además, deben aparecer en la descripción: requisitos y cualificaciones necesarios para desempeñarlo (nivel de formación y experiencia requerido, conocimientos, aptitudes, cualidades, etc.), las responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto, y las condiciones físicas y ambientales en que se va a desarrollar el trabajo.

DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO

1. ¿Qué tareas se realizan?
2. ¿Cómo se realizan?
3. ¿Cuál es el fin último del puesto?
4. ¿Qué competencias debe poseer el ocupante?
5. ¿Con qué medios cuenta?
6. ¿Cuál es su grado de responsabilidad?
7. ¿Con qué frecuencia realiza las tareas?
8. ¿Qué relaciones mantiene con otros puestos?
9. ¿En qué lugar se desarrolla el puesto?

4.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una de las herramientas básicas para el establecimiento de toda política de Recursos Humanos. Casi todas las actividades desarrolladas en el área de Recursos Humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo, cabe destacar los siguientes:

- **Optimización de la estructura organizativa.** Ésta técnica permite aclarar la estructura de la organización, reflejando las líneas de autoridad y responsabilidad de cada puesto y las relaciones que mantiene, tanto con los interlocutores internos como externos a la empresa.

Este análisis de la estructura permite eliminar duplicidades, detectar puestos vacíos de contenido, etc.
- **Reclutamiento.** Proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato que ocupe el puesto de trabajo y, por tanto, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajusten a los requisitos necesarios para cubrir el puesto.
- **Selección de Personal.** El A.P.T. nos ofrece datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto de trabajo.

Esta información guiará la elección de los procedimientos selectivos que se utilicen: tipo de pruebas psicotécnicas, tipo de entrevista, dinámicas de grupo, pruebas específicas, etc.
- **Planificación y efectividad de la Formación.** Con la descripciones de los puestos se ponen de manifiesto las exigencias de los puestos de trabajo y, en consecuencia, la formación que necesitan los ocupantes para desempeñarlos eficazmente.

Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que posee el ocupante del mismo, podemos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y a potenciar los aspectos positivos.
- **Evaluación del Rendimiento.** Al contener la descripción del puesto, las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que lo ocupa, se convierte en el punto de partida para diseñar e implantar un sistema de evaluación del Rendimiento. Nos facilita el establecimiento de parámetros que permitirán evaluar si la persona está obteniendo un rendimiento adecuado a las exigencias del puesto.
- **Valoración de Puestos de Trabajo.** Con el A.P.T., se pone de manifiesto y se concreta cuál es la contribución de los distintos puestos y personas a la organización, por lo que sirve de base para establecer cuál es el valor relativo de cada puesto en la misma. A partir de ahí se puede establecer una política salarial justa que mantenga la equidad interna.
- **Guía en materia de Seguridad e Higiene en el trabajo.** El proceso de A.P.T. permite determinar datos, especialmente en lo relativo a penosidad y peligrosidad, sirviendo de orientación para la implantación de medidas de seguridad e higiene en el trabajo, que contribuyan a la disminución de accidentes y enfermedades laborales.
- **Planes de Carrera.** Las descripciones de puestos de trabajo actualizadas en las que, además de referirse a las tareas que se llevan a cabo en los puestos, se explicitan los requisitos que son necesarios

para acceder a ellos, permiten establecer las rutas lógicas y directas de desarrollo de los profesionales dentro de la organización.

Con ello es pues posible el diseño de planes de carrera y establecimiento de una política de sucesiones dentro de la empresa.

Por último, y de forma indirecta se dan una serie de beneficios:

- Mejora de la comunicación en la empresa.
- Reducción y facilitación del periodo de socialización y adaptación a la empresa y al puesto de trabajo.
- Aumento de la motivación del trabajador, debido a un conocimiento claro de cuáles son sus funciones y responsabilidades.

4.3 MÉTODOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Existe una gran variedad de métodos de recogida de la información necesaria para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo.

La elección de uno u otro método estará determinada por múltiples variables (objetivos del proyecto, tipo de información que queremos recoger, presupuesto, posibilidad de contar con especialistas, puestos que deben describirse, etc.).

- Cuestionarios: abiertos o pautados.
- Entrevistas: individuales, de observación o de grupo.
- Asesoramiento por expertos.
- Diario: registro por parte del trabajador.
- Experiencia directa: a cargo del personal de RRHH.
- Observación directa.

Cada uno de los métodos presenta sus ventajas e inconvenientes. Los métodos más extendidos y habituales

son: la observación directa, el cuestionario y la entrevista.

4.3.1 OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación directa del empleado en el puesto de trabajo es el método más sencillo y directo de análisis.

Con este método el analista observa, durante un periodo suficiente de tiempo, al empleado mientras realiza las tareas y funciones propias del puesto de trabajo, y va registrando toda esta información.

La principal ventaja al utilizar este método es que los datos que se obtienen y analizan son directos y objetivos. Además esta información que se obtiene es cualitativamente muy rica (no sólo ofrece información de lo que hace el trabajador, sino también de cómo lo hace, dónde, etc.).

Sus limitaciones están en que requiere que la observación se realice de forma rigurosa y durante un tiempo considerable, para no dejar de lado ciertas tareas que aunque sean periódicas y ocasionales, tengan importancia para el correcto desempeño del trabajo. De otro lado la presencia de un observador influye en la conducta del observado, tanto en un sentido positivo (trabajando con mayor rapidez y esmero) como negativo (exagerando los riesgos o la complejidad del trabajo a realizar).

Este método es más útil cuanto más estructurados estén los puestos que se van a analizar (en general los de nivel más bajo).

Para puestos con un mayor contenido intelectual la utilidad del método es muy baja. Para finalizar debemos decir que este método requiere una elevada inversión de tiempo y dinero, así como de una experiencia considerable de la persona que va a actuar como observador.

4.3.2 CUESTIONARIO

La utilización de cuestionarios que el trabajador que desempeña el puesto ha de cumplimentar es uno de

los métodos más extendidos para la recogida de información del puesto de trabajo.

Los cuestionarios utilizados pueden ser estándar o diseñados a medida.

Una de las principales ventajas de la utilización del cuestionario es la posibilidad que le proporcionan a la persona que lo tiene que cumplimentar de reflexionar sobre sus respuestas, pudiendo así conseguir que sean más objetivas y concretas.

Además, la homogeneidad en las respuestas que se obtienen con el cuestionario permite un tratamiento comparativo de los resultados obtenidos para distintos puestos.

El procedimiento para la cumplimentación del cuestionario requiere una previa explicación por parte del analista a los titulares, sobre cómo contestar el cuestionario.

Los principales inconvenientes de este método son la tendencia que pueden presentar los trabajadores a desvirtuar la realidad (sobreevalorando o minusvalorando los trabajos) y la complejidad que puede suponer para los ocupantes de determinados puestos de baja cualificación, comprender adecuadamente las preguntas o contestar a las mismas de forma que reflejen la realidad del puesto.

4.3.3 ENTREVISTA

La finalidad de este tipo de entrevista es recoger, del ocupante del puesto de trabajo, la información necesaria para poder comprender globalmente el contenido del puesto.

Inicialmente parece que la forma más directa de conocer en detalle un puesto de trabajo consiste en preguntar a la persona que lo ocupa, ya que es ella quien mejor podrá informar de sus funciones y responsabilidades.

Este método tiene la ventaja de que permite un trato individual, tanto en la explicación de la finalidad de la entrevista por parte del entrevistador, como en la exposición del contenido del trabajo por parte del entrevistado.

Otro aspecto positivo es el de ser una técnica muy flexible, por lo que se puede ajustar su guión y estructura a los objetivos concretos.

Los principales inconvenientes se derivan de la necesidad de formación y experiencia de los analistas y de la inversión de tiempo que se requiere.

La entrevista se usa habitualmente para puestos altos de la organización, en los que el contenido de trabajo tiene un mayor componente intelectual que manual.

Generalmente no se suele utilizar ninguno de los métodos expuestos por separado, sino que lo más habitual es el uso de combinaciones de, al menos, dos de ellos.

Existen otros métodos como son el **diario de actividades** o la **reunión de un grupo de expertos** que se utilizan en menor número de ocasiones.

4.4 DEFINICIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL DEL PUESTO DE TRABAJO

Supone un documento para ser revisado por la persona con la que va a trabajar directamente la persona o personas seleccionadas por lo que supone una corroboración de información.

Este documento es importante puesto que surge como consecuencia de la realización del APT y DPT y va a determinar tanto el proceso de selección que de él se derive como Políticas de Formación, Evaluación del Desempeño y Retribución.

Es un resumen del puesto de trabajo, de las características que estamos buscando y de las necesidades que tiene la empresa en este momento.

Para su mejor comprensión, definimos las áreas a cumplimentar con un ejemplo:

Perfil del Puesto

Denominación: Dirección de proyectos de ingeniería

Dependencia: Se trata de un puesto de un profesional liberal, dependiendo directamente de su red de clientes, con despacho abierto al público.

Responsabilidades y funciones:

General:

La misión del ocupante del puesto es llevar a cabo una buena dirección de obra y asegurar que las instalaciones de los inmuebles urbanos e industriales funcionen perfectamente para cubrir las necesidades básicas de las personas que las utilizan.

Específicas:

- Captación de Proyectos y trabajos a realizar en empresas relacionadas con la construcción.
- Confección de los proyectos que se van a llevar a cabo.
- Puesta en marcha del proyecto.
- Supervisión y dirección de las obras.

PERFIL DEL CANDIDATO

Edad: Entre 30 y 35 años aproximadamente.

Estado Civil: Indistinto.

Sexo: Indistinto.

Formación: Formación universitaria de nivel superior en Ingeniería Industrial.

Formación complementaria: Se valorarán conocimientos y experiencia en la puesta en marcha y control de determinados proyectos de ingeniería y conocimientos técnicos en electricidad (alta y baja tensión), aire acondicionado y climatización, fontanería, saneamiento, alumbrado público, telefonía y gas.

Experiencia: Muy valorable en puestos similares con un mínimo de 5 años.

Idiomas: Se valorará el conocimiento de valenciano e inglés.

Informática: nivel avanzado en el manejo de programas como AUTOCAD 2006, PRESTO Y COREL WORD y alto dominio en ordenadores con pantalla de gran dimensión para la confección de dibujos.

Otros méritos: Se valorarán conocimientos generales sobre derecho urbanístico.

Características personales del candidato:

- Capacidad para mantener relaciones interpersonales y establecer contactos flexibles con clientes, empresas constructoras y organismos públicos.
- Capacidad para asumir responsabilidades
- Capacidad para trabajar en equipo
- Carné de conducir y disposición de vehículo propio para realizar visitas a obras.
- Motivación por el reto de enfrentarse a nuevos proyectos de ingeniería.

CONDICIONES PARA LA INCORPORACIÓN DEL CANDIDATO

Remuneración Bruta anual: variable en función de los proyectos a realizar. Aproximadamente 41.000 euros anuales brutos.

Lugar de trabajo: Valencia

Fecha de incorporación: Aproximadamente Octubre

Tipo de contrato: contrato de prueba durante 6 meses con posterior contrato fijo.

4.5 EJEMPLOS DE APT Y DPT

EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTOS DE TRABAJO (APT)

El Análisis del Puesto de Trabajo “contribuye a la definición de los objetivos de los procesos de selección...” y “...se integra en la planificación de plantillas adoptando un elemento cuantitativo”. Además “es un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar en documentos la naturaleza, contenido y el alcance de cada posición funcional de la organización”.

En el cuestionario que se reproduce a continuación se incluyen todas las instrucciones y preguntas necesarias para definir el puesto de trabajo.

Aquí lo presentamos cumplimentado pero se puede usar el mismos dejando los espacios en blanco destinados a que las personas consultadas escribieran sus respuestas.

Nombre de la empresa: Ingeniería XXX.

Nombre del cargo: Dirección de Proyectos de Ingeniería.

Nombre del ocupante: XXXXXX.

Área o unidad a la que pertenece: empresa de sector servicios de proyectos e instalaciones.

Ubicación territorial: ubicada en el centro de Valencia, oficina de 120 metros cuadrados.

Ambiente de trabajo: Ocho personas trabajan en la misma Oficina técnica en cuatro departamentos diferentes. Ninguna es fumadora. Oficina dotada de condiciones de seguridad, salud e higiene.

Equipos: ordenadores con pantalla de gran dimensión para la confección de dibujos, impresoras de color y plotter en tamaño A0 para la impresión de planos, teléfono y fax.

PROPÓSITO GENERAL

a) **¿Cuáles son las funciones básicas que usted realiza en su puesto?**

1. Captación de proyectos y trabajos en empresas promotoras, empresas constructoras, empresas instaladoras, empresas suministradoras, organismos y administraciones locales y autonómicas.
2. Confección de planos y proyectos, así como mediciones pormenorizadas de las instalaciones e infraestructuras.
3. Puesta en marcha del proyecto.
4. Supervisión y dirección de las obras durante la ejecución de las instalaciones.

b) **¿Y su principal responsabilidad?**

Llevar a cabo una buena dirección de obra y asegurar que las instalaciones de los inmuebles urbanos e industriales funcionen perfectamente para cubrir las necesidades básicas de las personas que las utilizan.

c) **¿Qué tipo de orientaciones, directrices o guías recibe para la consecución de los resultados anteriores y de quién las recibe?**

1. Cursos de especialización de nuevas técnicas a emplear.
2. Estudio de las normativas nuevas (leyes y reglamentos) que van surgiendo en el transcurso del año.
3. Indicaciones y requerimientos de las compañías suministradoras.
4. Asistencia a ferias y exposiciones para el conocimiento de nuevos materiales.

d) **¿Qué dejaría de hacerse en la empresa si su puesto no existiera?**

Sin el puesto en cuestión no tendría objeto la empresa, ya que no se podrían llevar a cabo los proyectos.

Además es obligatorio que cualquier documento que se expida deba de ser visado por el colegio de ingenieros y se precisa un titulado dado de alta en el mismo.

CONTACTOS

a) **Contactos externos que precisa mantener fuera de la empresa para realizar su función:**

1. Asistencia continuada a las obras.
2. Contactos con empresas suministradoras e inspectores de instalaciones.
3. Visitas a la Consellería de Industria.
4. Visitas a los Ayuntamientos.

b) **Contactos internos que precisa mantener dentro de la empresa para realizar su función:**

Se precisa mantener contactos tanto con los delineantes que se encargan de diseñar la obra en cuestión como con el departamento encargado en el montaje de los proyectos.

También es necesario llevar al día todas las tramitaciones y legalizaciones que se han de llevar a cabo para la entrega de determinados proyectos y por tanto el permanente contacto con dicho departamento.

DIFICULTADES

a) ¿Cuáles son las tareas y funciones más delicadas de su puesto?

La puesta en marcha de instalaciones y la comprobación de que funcionan correctamente, cumpliendo las expectativas de su diseño.

En general, la principal dificultad que conlleva este puesto es que exige una gran capacidad de razonamiento y análisis.

¿Por qué?

Por la gran responsabilidad que eso conlleva.

INFORMACIÓN ADICIONAL

a) ¿Qué formación, en su opinión, debe tener el ocupante de su puesto?

1. Titulado Superior en Ingeniería Industrial con experiencia en instalaciones de un mínimo de 5 años.
2. Conocimientos técnicos en electricidad (alta y baja tensión), aire acondicionado y climatización, fontanería, saneamiento, alumbrado público, telefonía y gas.
3. Experiencia y formación en el sector que opera, reciclaje constante.
4. Muy buena base de matemáticas y de física.
5. Buena base de informática.

b) ¿Qué rasgos de personalidad debería tener idealmente el ocupante de su puesto?

1. Grandes dotes de mando, don de gentes y diligencia.
2. Gran concentración en el desarrollo matemático para el diseño de instalaciones.
3. Imaginación, creatividad y curiosidad.
4. Sentido de la organización y el método.
5. Inteligencia general y Razonamiento lógico.
6. Sentido práctico.
7. Aptitudes mecánicas y numéricas.

EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO (DPT)

Denominación del puesto: Dirección de Proyectos de Ingeniería.

Nombre y Apellidos del ocupante: XXXXX

Área o departamento: Proyectos de Ingeniería.

Dependencia Funcional: Se trata de un puesto de un profesional liberal, dependiendo directamente de su red de clientes, con despacho abierto al público.

Misión o finalidad del puesto: Confección y realización de proyectos de ingeniería de instalaciones en general, así como de la dirección de obras y gestiones tanto con la Administración como con las compañías suministradoras, para el alta de instalaciones industriales y urbanas en edificios y urbanizaciones.

COMETIDOS

Cometido 1. Captación de proyectos y trabajos

Esta función recoge las tareas siguientes:

- Recoger información de los proyectos de arquitectura posibles a realizar en empresas promotoras, empresas constructoras, empresas instaladoras, empresas suministradoras, organismos y administraciones locales.
- Estudiar y analizar el proyecto de arquitectura elegido y de las instalaciones, así como estimación de honorarios a cobrar, de acuerdo con calendario

y fechas de comienzo y final de trabajos.

A continuación se da la aprobación por parte del cliente y firma de hoja de encargo.

Cometido 2. Confección de los proyectos a realizar

Esta función recoge las tareas siguientes:

- Diseñar los planos del proyecto en cuestión, así como mediciones pormenorizadas de las instalaciones e infraestructuras.
- Entregar los proyectos y trabajos al cliente para la presentación de ofertas por parte de empresas instaladoras.

Cometido 3. Puesta en marcha del proyecto

Esta función recoge las tareas siguientes:

- Reuniones para el comienzo de las obras.
- Tramitación de los auxiliares de obra de agua y de luz para el comienzo inmediato de las obras.

Cometido 4. Supervisión y dirección de las obras

Esta función recoge las tareas siguientes:

- Realizar diariamente visitas a las obras durante la ejecución de las instalaciones.
- Coordinación con las compañías suministradoras.

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS REQUERIDOS

Formación Básica: Titulación Superior en Ingeniería Industrial.

Habilidades requeridas:

- Capacidad de concentración y análisis para la toma de decisiones.
- Capacidad de síntesis y de razonamiento.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Capacidad de organización.

- Facilidad para la toma de decisiones.
- Habilidades de comunicación.
- Habilidades de negociación.

Conocimientos específicos:

- Técnicas de desarrollo de instalaciones en electricidad, aire acondicionado, redes de agua y de vapor, saneamiento, seguridad contra incendios, alumbrado público, telecomunicaciones, etc.
- Conocimientos de derecho urbanístico.
- Normativas, leyes y reglamentos específicos de instalaciones.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Planificación y ratio de tiempos.
- Informática.

Experiencia previa y de rodaje: Experiencia mínima de 5 años en instalaciones o desempeñando funciones similares.



Financiado por:

