

PLAN DE ORDENACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE LA ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA U.S. (RESUMIDO)

ÍNDICE Y ESTRUCTURA:

1. CONCEPTOS BÁSICOS.

- 1.1. DEFINICIÓN
- 1.2. ALINEAMIENTO.
- 1.3. OBJETIVOS.
- 1.4. ELEMENTOS.
- 1.5. MODELOS.

2. METODOLOGÍA PROCEDIMENTAL.

- 2.1. FASE PRIMERA: DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.
- 2.2. FASE SEGUNDA: DEFINICIÓN DE LAS BASES PARA LA CONFIGURACIÓN DE LA R.P.T. Y SU DIMENSIONAMIENTO.
- 2.3. FASE TERCERA: DEFINICIÓN DE LOS PARÁMETROS, ESTÁNDARES Y PONDERACIONES PARA DIMENSIONAR.

3. DEFINICIÓN DE LA CUOTA DE PARTICIPACIÓN ESTRATÉGICA.

- 3.1 CONCEPTO.
- 3.2 MÉTODO DE DETERMINACIÓN DE LA CUOTA.
- 3.3 VISIÓN TRANSVERSAL DE LA PARTICIPACIÓN ESTRATÉGICA.

4. ANÁLISIS FUNCIONAL DE PUESTOS DE TRABAJO ESTÁNDAR O TIPO.

- 4.1 CONCEPTO.
- 4.2 METODOLOGÍA.

5. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO ESTÁNDAR / PLAZAS.

- 5.1. CONCEPTO.
- 5.2. METODOLOGÍA.

6. EPÍLOGO.

1.- CONCEPTOS BÁSICOS

1.1.- DEFINICIÓN

La Ordenación de Puestos de Trabajo (OPT) consiste en un proceso mediante el cual se produce una reordenación de las plantillas (RPTs) de las organizaciones buscando la **eficiencia** y la **eficacia** en la prestación de los servicios (Carteras de servicios) basando la **toma de decisiones** para esta reordenación, ya se trate de la creación o modificación de perfiles de trabajo (Puestos de trabajo tipo o estándar) o del incremento o disminución del número de repeticiones de estos puestos de trabajo tipo o estándar (dimensionamiento), en análisis previos fundamentados en **criterios predefinidos, objetivos y consensuados**, tanto en su dimensión cualitativa (análisis funcionales de los puestos de trabajo) como en su dimensión cuantitativa (análisis de cargas de trabajo).

1.2.- ALINEAMIENTO

Se alinea con el régimen jurídico en vigor en la función pública y con las estrategias y programas de la propia Universidad de Sevilla:

- a) Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.
- b) Programa Rectoral 2012 – 2016 en su página 42 *“mejorar la calidad en la toma de decisiones en materia de RRHH, en base a indicadores y criterios técnicos, que ayuden a entender el valor añadido de las mismas así como el retorno de la inversión. Adoptar un enfoque preventivo en la Presupuestación y en la planificación estratégica.”*
- c) I Plan Propio del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla, aprobado en Acuerdo del Consejo de Gobierno de 24/07/2013.
- d) Acuerdo del Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía de mayo de 2007 (ACPMCS).

Con este alineamiento jurídico y programático se busca lograr los resultados planificados en el I Plan Propio aspirando a consolidar con visión de futuro un **sistema de gestión unitario, integrado, objetivo y eficiente para administrar los RR.HH. del PAS de la U.S.**

1.3.- OBJETIVOS

El objetivo principal de este Plan O.P.T. es el de obtener una relación ordenada y estructurada de puestos de trabajo que dé permanente respuesta a las necesidades de la U.S. y de los servicios que ha de prestar su Administración y Servicios.

La citada relación de puestos de trabajo recogerá, además, toda la información necesaria para la gestión de los parámetros que requiere una gestión avanzada de los recursos humanos, como único medio de asegurar la eficiencia y flexibilidad necesarias para garantizar la sostenibilidad de la Administración y Servicios y de la propia Universidad. El resultado final permitirá la aplicación de **nuevas fórmulas de gestión** que aportarán ventajas en relación a cada grupo de interés:

- a) para la organización en su conjunto.
- b) para la propia Dirección de RR.HH.
- c) para las unidades administrativas.
- d) para las personas.
- e) para los usuarios.

1.4.- ELEMENTOS

Este modelo estructurado de gestión está compuesto de una serie de elementos que cohesionan todo el sistema y son el soporte necesario para fundamentar y extraer los datos en que basar la toma de decisiones. En pos de un mejor planteamiento didáctico el sistema distingue cuatro tipologías de elementos en la OPT:

a) **Elementos conceptuales básicos:** Son los conceptos focales de todo el sistema que fundamentan su orientación:

- ✚ Sistema.
- ✚ Sistema de gestión.
- ✚ Excelencia.
- ✚ Servicio.
- ✚ Función.

b) **Elementos herramientas de gestión:** Mediante ellos se materializa la acción y actividad de despliegue del sistema:

- ✚ Mapa de procesos.
- ✚ Proceso.
- ✚ Subproceso.
- ✚ Diagrama de flujo o flujograma.
- ✚ Ficha de proceso.
- ✚ Procedimiento.
- ✚ Indicador.
- ✚ Ficha de indicador.
- ✚ Actividad o tarea.
- ✚ Tarea-tipo.

c) **Elementos conformantes de la estructura:** Son los soportes de la estructura tanto física como de clasificación:

- ✚ Unidad.
- ✚ Familias de unidades.
- ✚ Inventario de unidades.
- ✚ Subunidad.
- ✚ Cartera de servicios.
- ✚ Inventario de funciones.
- ✚ Familias de funciones.
- ✚ Área funcional.
- ✚ Inventario de tareas-tipo.
- ✚ Familias de tareas.
- ✚ Puesto de trabajo tipo o estándar.
- ✚ Catálogo de puestos de trabajo tipo o estándar.

- ✚ Familias de puestos de trabajo estándar.
- ✚ Plaza.
- ✚ Dimensionamiento.

d) **Elementos de desarrollo analítico:** Comprende los desarrollos técnicos mediante los cuales se extraerán los datos y conclusiones:

- ✚ Cartas de compromisos.
- ✚ Cuadros de Mando.
- ✚ Análisis funcional de los puestos de los puestos de trabajo.
- ✚ Análisis de los perfiles competenciales de los puestos de trabajo.
- ✚ Análisis de relación con la cartera de servicios.
- ✚ Análisis de carga de trabajo.
- ✚ Análisis para descifrar sistemas de medición.
- ✚ Análisis para la adjudicación de objetivos.
- ✚ Análisis para la evaluación del desempeño.
- ✚ Análisis para carreras horizontales.

1.5.- MODELOS

Todos los documentos que comprendan la base documental de la OPT y otros desarrollos conexos en la línea de gestión integrada de los recursos humanos, como por ejemplo los relacionados con la implantación de la gestión excelente, deberán estar formalizados y modelizados en un formato homogéneo y uniforme, que permita la fácil identificación y el conocimiento por parte de las personas y que, al mismo tiempo, haga viable la homogeneidad de la información y en consecuencia la ductilidad del manejo de datos y la extracción de conclusiones comparables entre las diversas unidades.

Se tenderá a que toda la documentación se encuentre debidamente informatizada permitiendo su manejo y consulta a través de plataformas informáticas de trabajo compartido, constituyéndose este aspecto en un elemento vital para compartir el conocimiento.

2.- METODOLOGÍA PROCEDIMENTAL

2.1.- FASE PRIMERA: DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Definición de las tipologías de las distintas unidades atendiendo a las características que se estimen oportunas creando distintas familias de unidades.

La estructura organizativa se orientará a optimizar la eficacia en la prestación de los servicios con una perfecta ordenación de todos los puestos de trabajo.

Definidas las familias o tipos de unidades se procederá a la asociación de cada una de las unidades a estas familias, con sus subunidades cuando proceda, resultando de ello un inventario completo de todas las unidades que componen la estructura de administración y servicios de la US (anexo VII).

PLAN O.P.T. (RESUMEN)

* **Dirección de Recursos Humanos** *

Las unidades elaborarán los documentos centrales del sistema de gestión que comprenderán, al menos, los siguientes elementos:

- a) Mapa de procesos (gráfico).
- b) Mapa de procesos (literal).
- c) Diagramas de flujo de todos sus procesos.
- d) Fichas de proceso de todos sus procesos.
- e) Fichas de indicadores de todos los indicadores asociados a sus procesos.

Se definirá de forma razonada la **cartera de servicios** de cada unidad.

Con la información aportada por las distintas unidades la Dirección de Recursos Humanos elaborará:

- a) Inventario de procesos.
- b) Inventario de indicadores.
- c) Inventario de servicios.

Se definirá de forma razonada la **cartera de servicios general de la administración y servicios de la U.S.**

Para la prestación de la totalidad de los servicios se determinará un **Catálogo de Puestos de Trabajo Estándar**.

Se realizará un análisis funcional de los puestos de trabajo estándar diferenciando entre la responsabilidad asumida (función) y la ejecución propiamente dicha (tarea).

El resultado del análisis funcional de puestos de trabajo culmina con un inventario de funciones y un inventario de tareas-tipo o estándares.

Definidas estas tareas-tipo como la concreción por analogía de tareas / actividades que contienen importantes similitudes en su definición permitiendo una clasificación o taxonomía racional para su empleo en los análisis de cargas de trabajo y otros análisis relacionados.

El concepto de “**tarea-tipo**” es transcendental por cuanto representa la **mínima unidad de análisis**. Es la unidad que sirve de base para el resto de los análisis necesarios con el fin de poder completar todo un sistema de gestión de los recursos humanos alineados con un sistema de gestión por procesos.

2.2.- FASE SEGUNDA: DEFINICIÓN DE LAS BASES PARA LA CONFIGURACIÓN DE LA RPT Y SU DIMENSIONAMIENTO

La configuración de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) de la US consiste en delimitar y definir los puestos de trabajo tipo o estándar (Catálogo de Puestos de Trabajo Estándar) que son necesarios, atendiendo a sus perfiles en formación y características de desempeño, para una correcta prestación de la totalidad de los servicios que se tiene encomendados (inventario de servicios administración y servicios US) (anexo X), añadiendo además, el señalamiento del número de veces que un determinado puesto de trabajo tipo tiene que ser repercutido en función de su relación con la estructura organizativa (inventario de unidades) (anexo VII) y los análisis de cargas de trabajo en los procesos en que intervienen (inventario de procesos) (anexo VIII). El número de veces que un puesto de trabajo estándar o tipo ha de ser repercutido integra el dimensionamiento en plazas de dicho puesto de trabajo tipo.

Es necesario contar con unas bases para definir el dimensionamiento de cada puesto de forma objetiva. Dimensionar es encontrar una metodología que aplique un conjunto de factores debidamente parametrizados con

el objeto de conocer el número ideal de puestos de trabajo estándar repercutidos (plazas) que se necesitan en la organización para la correcta prestación del servicio.

La secuencia para definir las bases de configuración de la RPT y su dimensionamiento serán:

- 1º.- Concretar el **Catálogo de Puestos de Trabajo Estándar**
- 2º.- Realizar el análisis funcional de cada puesto de trabajo estándar.
- 3º.- Segmentar el catálogo de puestos de trabajo estándar atendiendo al posicionamiento jerárquico del PTe en la estructura de la organización.
- 4º.- Selección de los **factores** o líneas de dimensionamiento.

2.3.- FASE TERCERA: DEFINICIÓN DE LOS PARÁMETROS, ESTÁNDARES Y PONDERACIONES PARA DIMENSIONAR

En esta fase se desarrollarán los parámetros y estándares para cada uno de los factores de cálculo que se seleccionen, así como las ponderaciones y los coeficientes de corrección que procedan según casos concretos.

Básicamente este proceso se concreta en la siguiente secuencia:

- 1.- Seleccionar las magnitudes (parámetros), procesos e indicadores sobre los que va a recaer la medición.
- 2.- Encontrar un estándar relativo al parámetro seleccionado que suponga un valor de referencia consensuado y aceptado.
- 3.- Definir las bandas de crecimiento formulando matemáticamente las condiciones que se han de dar en referencia al estándar para justificar el crecimiento de efectivos.

3.- DEFINICIÓN DE LA CUOTA DE PARTICIPACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.- CONCEPTO

Consiste en que todas las metodologías aplicables en el ámbito de la gestión de los recursos humanos están supeditadas a conseguir los objetivos estratégicos de la US, entendidos como una meta global de toda la organización.

Toda metodología aplicada, por muy exacta que sea, arroja siempre un resultado aséptico y técnico que ha de ser **perfeccionado** y, corregido en su caso, para ajustarlo a la orientación estratégica de la U.S.

Para conseguir la adecuación de los resultados técnicos a los objetivos estratégicos es necesario realizar una **priorización** de todas y cada una de las unidades que amplíe la base para la toma de decisiones en el ámbito de los recursos humanos.

Esta priorización ha de hacerse en base al supuesto impacto estratégico que la **cartera de servicios** de la unidad tiene en relación a los objetivos estratégicos globales y el esfuerzo **cuantificado**, según parámetros objetivos, que ha de hacer la organización para cubrirlos.

Los resultados objetivos y cuantificados de los parámetros seleccionados en relación al total de la organización para cada unidad suponen un porcentaje en relación al total al que llamamos **cuota de participación estratégica**. Esta cuota de participación estratégica actuaría como un **factor de corrección o de perfeccionamiento** sobre los resultados técnicos de la metodología de dimensionamiento de la OPT.

3.2.- MÉTODO DE DETERMINACIÓN DE LA CUOTA

Consistirá en la selección de aquellas magnitudes que representen una relación entre la unidad y la totalidad de las unidades susceptibles de calcular un porcentaje de participación.

Estos criterios pueden ser:

Nº	Criterio	Justificación
1	Grado de evolución del gasto presupuestario	Esfuerzo financiero
2	Porcentaje coste de la unidad	Esfuerzo financiero
3	Porcentaje de carga de trabajo	Esfuerzo en tiempo de gestión consumido
4	Porcentaje en valor de capacitación	Esfuerzo en capital humano
5	Porcentaje en factor de relevancia estratégica	Esfuerzo estratégico

3.3.- VISIÓN TRANSVERSAL DE LA PARTICIPACIÓN ESTRATÉGICA

El reparto o distribución según las prioridades que marque la cuota de participación estratégica para las unidades no debe entenderse como una meta sino como un punto de inicio hacia la configuración transversal de toda la administración y servicios dando los primeros pasos hacia la elaboración de un mapa de procesos general de toda la administración y servicios U.S.

4.- ANÁLISIS FUNCIONAL DE PUESTOS DE TRABAJO ESTÁNDAR O TIPO

4.1.- CONCEPTO

Se entiende por **análisis funcional de puestos de trabajo estándar o tipo** “la clasificación y categorización de las **funciones** asociadas a cada puesto de trabajo estándar y a la desagregación de éstas en **tareas**. Es decir, consiste en descifrar **qué se hace o qué se puede hacer** en cada puesto de trabajo estándar (función) y en especificar **cómo se hace o cómo se debe hacer** cada una de estas funciones (tarea)”.

Para hacer esta clasificación se cuenta con la RPT actual (Relación de Puestos de Trabajo) con una clasificación lineal en listado que contempla codificadas todas y cada una de las **plazas** de trabajo susceptibles de ser ocupadas en la administración y servicios de la US (clasificación tradicional) que sólo representa un punto de partida, puesto que ahora, con este nuevo enfoque, es necesario avanzar hacia una clasificación en estructura que relacione cada uno de los puestos de trabajo con los servicios que presta, con los procesos en los que interviene y con los sistemas de medición (indicadores). En definitiva, con esa clasificación estructural se persigue intentar identificar y determinar **de modo objetivo** las fronteras entre los diversos puestos.

4.2.- METODOLOGÍA

De forma resumida se concretaría en las siguientes fases:

PLAN O.P.T. (RESUMEN)

* **Dirección de Recursos Humanos** *

1. Tener ultimados los siguientes temas:
 - a) Inventario de servicios administrativos y servicios U.S.
 - b) Inventario de procesos.
 - c) Inventario de indicadores.
2. En relación con los desarrollos anteriores, definir el Catálogo de Puestos de Trabajo Estándar.
3. Analizar internamente cada puesto de trabajo estándar para codificar sus funciones y desagregar éstas en tareas críticas.
4. Enlazar el conjunto de tareas críticas identificadas con el inventario de tareas-tipo.

5.- VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO ESTÁNDAR / PLAZAS

5.1.- CONCEPTO

La VPT es un proceso mediante el cual se determina la **importancia relativa del contenido del puesto** (funciones y tareas críticas) sobre el resto de los puestos en relación a los fines y resultados de la organización. Por tanto el proceso de VPT es una técnica que permite definir el valor relativo de cada puesto de la organización, en sí mismo y en relación a los demás puestos de la organización. Esto implica que:

- a) Todos los puestos que conforman la administración y servicios de la US son importantes y trascendentales para alcanzar los fines que la administración de servicios tiene encomendados (Inventario de servicios administración de la US, anexo X).
- b) La importancia relativa de los puestos puede ser diferente en la consecución de los fines de la administración y servicios US.
- c) Para valorar con objetividad los puestos se necesita previamente conocer su contenido, entendido como responsabilidades, funciones y tareas (análisis funcional de los puestos de trabajo).

5.2.- METODOLOGÍA

Se realizará un **Manual de Valoración de puestos de trabajo administración y servicios de la U.S.** que seleccionará un método de entre los posibles a aplicar en este tema. Actualmente el método más utilizado es el llamado **método de Puntos por Factor**.

Este método consiste básicamente en:

1. Seleccionar los factores a medir.
2. Desagregar los factores en subfactores cuando sea necesario para completar sus contenidos.
3. Definir una escala en grados o niveles de exigencia para los factores y subfactores.
4. Asignar puntos a cada grado o nivel según la escala.
5. Ponderar los factores en relación al conjunto.

6.- EPÍLOGO

La **Ordenación de Puestos de Trabajo (OPT)** consigue la **integración**, la **complementariedad**, la **homogeneidad**, la **objetividad** y la **racionalidad** entre todos los programas de la Dirección de Recursos Humanos, así como el **máximo consenso** entre todos los agentes implicados en dichos programas.

PLAN O.P.T. (RESUMEN)

** Dirección de Recursos Humanos **

La OPT, para conseguir lo anterior, implantará y desplegará una serie de metodologías y herramientas entre las que, de forma resumida, destacan las siguientes:

- ✚ Catálogo de puestos de trabajo tipo o estándar.
- ✚ Metodología de dimensionamiento de la plantilla.
- ✚ Análisis funcionales de puestos de trabajo.
- ✚ Análisis de cargas de trabajo.
- ✚ Carteras de servicios.
- ✚ Mapa de competencias.
- ✚ Evaluaciones de competencias.
- ✚ Planes de formación.
- ✚ Evaluaciones de desempeño.
- ✚ Sistema de participación.
- ✚ Desarrollo de la página web.
- ✚ Valoración de puestos de trabajo (VPT).
- ✚ Sistema de reconocimiento.