

Análisis y descripción de puestos de trabajo en el Área Hospitalaria de Valme

Ferrer de Couto de los Ríos MJ, Martínez Jiménez MM, Valverde Alcalá EM
Área Hospitalaria de Valme. Servicio Andaluz de Salud. Sevilla.
Dirección para correspondencia: mariaj.ferrercouto.sspa@juntadeandalucia.es



De izquierda a derecha: Manuel Miguel Martínez Jiménez, M.^a José Ferrer de Couto de los Ríos y Esteban Manuel Valverde Alcalá.

Resumen

Objetivo: En la línea de gestión eficiente de los recursos humanos, dentro siempre del marco legal que regula la selección y provisión de puestos en el Servicio Andaluz de Salud¹, la Subdirección de Personas y Desarrollo Profesional del Área Hospitalaria de Valme asumió el objetivo de desarrollar una sistemática objetiva para la identificación de puestos estratégicos/sensibles por incidir de forma significativa en el éxito organizacional a través de la consecución de los objetivos definidos.

Métodos:

- Análisis de la situación inicial.
- Diseño de la herramienta.
- Sistemática para definir y consensuar dimensiones y escalas que determinan la importancia del puesto y el perfil requerido.
- Validación por la Dirección.
- Presentación del modelo a los responsables de los puestos analizados.
- Puesta en común y consenso sobre las valoraciones realizadas.
- Elaboración de informe y presentación de resultados.

Resultados:

- Identificación y definición de puestos base y estratégicos.
- Definición de cuadro de mando asociado a puestos estratégicos.
- Creación de input en procesos básicos de RRHH y generales de la organización.
- Establecimiento de relaciones entre departamentos o puestos.
- Análisis de cargas de trabajo de las personas.
- Garantía de que las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.
- Satisfacción de exigencias de las diferentes normativas de calidad.

Conclusiones: Se han producido las siguientes mejoras:

- Efectividad en la selección de profesionales.
- Definición de rutas de desarrollo profesional.
- Determinación de objetivos para la evaluación del profesional.
- Control y perfeccionamiento de los procesos y resultados claves de nuestra organización.

Palabras clave: Evaluación de puestos estratégicos, Selección de profesionales, Competencias.

Analysis and description of the jobs in the hospital area of Valme

Abstract

Objective: In the line of a efficient management of human resources, always within the legal framework that regulates jobs selection and provision in Andalusian Public Health Services¹, People Subdepartment and Professional Development from the Hospital Area of Valme assumed the objective of developing an objective systematic for jobs identification that could be strategic or sensitive because of their significant effect in organizational success through defined objectives achievement.

Methods:

- Initial situation analysis.
- Tool Design.
- Systematic in order to define and reach a consensus in dimensions and scales that establish job importance and required profile.
- Directorship validation.
- Presentation of the model to the analyzed jobs responsible people.
- Sharing of ideas and reaching a consensus about the fulfilled assessment.
- Reports production and results presentation.

Results:

- Basic and strategic jobs identification and definition.
- Balanced scorecard definition associated with strategic jobs.
- Input creation in basic Human Resources processes and general of the organization.
- The establishment of the relations between departments or jobs.
- People work loads analysis.

- To guarantee that all the organization tasks and duties have a responsible person.
- To satisfy different quality regulations demands.

Conclusions: The following improvements have been produced:

- Effectiveness in professionals selection.
- Professional development course definition.
- Aims determination for professional evaluation.
- Organizational key processes and results control and improvement.

Keywords: Strategic jobs evaluation, Professionals selection, Competences.

Introducción

En la línea de gestión eficiente de los recursos humanos, dentro siempre del marco legal que regula la selección y provisión de puestos en el Servicio Andaluz de Salud (SAS)¹, la Subdirección de Personas y Desarrollo Profesional del Área Hospitalaria de Valme de Sevilla asumió el objetivo de desarrollar una sistemática objetiva para la identificación de puestos estratégicos/sensibles por incidir de forma significativa en el éxito organizacional a través de la consecución de los objetivos definidos.

La Subdirección de Personas y Desarrollo Profesional del Área Hospitalaria de Valme pretende ser referente interno y externo en la implantación y desarrollo de modelos de gestión excelentes, que permitan influir positivamente en el hospital y el entorno organizativo, mediante el desarrollo de proyectos para afianzar la política de personas del SAS, siendo una Unidad útil para los grupos de interés y atractiva para aliados y profesionales.

A tal fin, su misión es favorecer una asistencia sanitaria de calidad mediante la provisión de profesionales y el desarrollo de la política de personal diseñada por el SAS, ofrecer soporte administrativo al centro y gestionar la

relación de servicios de los profesionales, así como informar la toma de decisiones directivas en el centro, todo ello en un marco de eficiencia administrativa de acuerdo con los principios básicos de rigor, cumplimiento presupuestario y legalidad.

El análisis y descripción de puestos de trabajo (en adelante, también ADPT), supone un elemento determinante común a las funciones esenciales en la gestión de los recursos humanos: planificación, selección, evaluación y retribución, desarrollo personal y profesional y desarrollo organizacional.

Ya en 1994, Dessler² define el análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo".

Carrel et al.³ (1995) señalan que es el "proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos men-

tales requeridos para desempeñar el puesto”.

Por análisis de puestos se entiende pues el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean. En cambio, la descripción de puestos es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar los mismos en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesional idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

El análisis de la situación inicial, evidenció la conveniencia de realizar una evaluación de los puestos estratégicos existentes en el centro y, en relación a los puestos base, aproximarnos a la adaptación, en la medida de lo posible, del perfil de los profesionales a los requerimientos del puesto y de la propia organización⁴, partiendo de un sistema de bolsa a nivel regional que restringe las posibilidades de selección. Así pues, el reto a afrontar presentaba un doble enfoque: puestos base y cargos intermedios. En relación a los puestos base, la pretensión consistió en favorecer una asistencia sanitaria de calidad mediante la provisión de profesionales competentes, acomodando los de nueva incorporación al puesto de trabajo más adecuado. Para ello se trabajó en el desarrollo e implementación de un método, destinado a:

- Describir las tareas desempeñadas por los administrativos del área de hospitalización.
- Elaborar el manual de procedimientos administrativos.
- Definir mapas de competencias de los puestos de hospitalización.
- Medir las cargas de trabajo.

El enfoque hacia los cargos intermedios consistió en desarrollar una sistemática objetiva para la identificación de puestos estratégicos que permitiese tener una imagen ajustada de la adecuación de los puestos intermedios existentes a las necesidades y estructura del centro. Ha sido precisamente este enfoque el más novedoso e importante del estudio, implicando el diseño y desarrollo de la propia herramienta de trabajo, así como trabajar en el ámbito de los puestos de responsabilidad de nivel medio del área económica administrativa del centro.

El objetivo principal de este trabajo es, en definitiva, conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

Método

Análisis de la situación inicial

Varias fueron las incidencias detectadas durante al examen al que se sometió la plantilla de profesionales de la Dirección Económico Administrativa del Hospital de Valme. Nunca se habían descrito ni analizado los puestos o, al

menos, no se tenía constancia histórica de que se hubiese realizado un estudio de este tipo. Aunque se sabía cuál era su número, se desconocía si se encontraba infra- o sobredimensionada. En relación a los cargos intermedios y a los puestos con responsabilidad se comprobó que su cifra y distribución había permanecido constante y sin modificación alguna durante los últimos años. Por otro lado, se debía dar cumplimiento a las previsiones normativas en relación a la evaluación temporal de los cargos intermedios. A todo ello se unía la inexistencia de métodos que adecuaran la dimensión de la plantilla a las necesidades reales.

Este análisis de situación evidenció, por tanto, la conveniencia de realizar un estudio descriptivo de los puestos del ámbito administrativo del centro y una nueva evaluación de los puestos estratégicos existentes en el centro. Ese fue el encargo y el compromiso de la Subdirección de Personas y Desarrollo Profesional.

El primer paso fue la constitución del grupo de profesionales encargados de llevarlas a cabo. De entre el personal que conformaba la Subdirección se eligió principalmente aquellos con un perfil técnico en las áreas socio jurídicas (derecho, ciencias del trabajo) y económica (dirección y organización de empresas), quedando finalmente constituido por un total de cinco profesionales incluido el Subdirector.

Se seleccionaron los puestos objeto del ADPT, principalmente dentro del personal administrativo de plantas de hospitalización, dada la proximidad de estos profesionales al ciudadano, eje del Sistema Sanitario Público Andaluz.

Por lo que respecta a los puestos estratégicos, el ámbito de análisis comprendió todos los cargos intermedios de la Dirección Económico Ad-

ministrativa del Área Hospitalaria de Valme, a fin de valorar la adecuación de la estructura jerárquica preexistente a los requerimientos actuales de gestión del centro. Así mismo, y por ser considerados puestos de especial importancia, se seleccionaron para ser evaluados algunos puestos de la división de carácter técnico-responsable ocupados por personal base que no ostentaba ningún nombramiento oficial. Los puestos finalmente evaluados, lo fueron en atención a la incidencia que un buen o mal desempeño de los mismos pudiera tener en el logro final de los objetivos del centro. Atendiendo a dicho criterio, fueron objeto de estudio los siguientes:

- Jefe de Servicio de las áreas de Gestión de Personal, Calidad y Desarrollo Profesional.
- Jefe de Sección de las áreas de Contabilidad, Contratación Administrativa, Prestaciones Sanitarias y Servicios Generales.
- Jefe de Grupo del área de Calidad y Desarrollo Profesional.
- Jefe de Equipo del área de Atención al Ciudadano.
- Técnico de función administrativa de las áreas de Logística, Lista de Espera Quirúrgica, Gestión Económica y Atención al Profesional.
- Técnico medio de función administrativa del área de Informática.
- Administrativo de las áreas de Compras, Archivo Historias Clínicas y Centros Periféricos de Especialidades.
- Celador almacenero con funciones de controlador de suministros del área de Logística.

Selección y diseño de la herramienta

La herramienta seleccionada debía estar destinada a medir el contenido real del puesto de trabajo y su importancia en la organización. Una vez examinados los diferentes sistemas de evaluación de puestos existentes, se optó, de forma consensuada por el grupo de expertos, por el método factorial estadístico DOS al que se le han añadido algunas características del sistema de escalas y perfiles del grupo Hay⁵. El método DOS permite cuantificar, de manera objetiva y confiable, el contenido de responsabilidad organizacional de los puestos. Las características relevantes que distinguen al método DOS, son las siguientes:

- Utiliza un conjunto de factores que reflejan la importancia relativa del puesto en la misión y los fines de la organización.
- Todos los factores pueden apreciarse de manera sencilla, objetiva y confiable.
- A diferencia de los métodos clásicos de valoración y clasificación de puestos, no se requieren, necesariamente, las descripciones de los puestos que se evalúan.
- Permite evaluar los puestos a partir de los organigramas, el diagrama jerárquico de la organización y de información que existe, normalmente, en el área de Recursos Humanos de la Empresa⁶.

No obstante, debido a las particularidades de nuestra actividad (prestación de servicios sanitarios) y al carácter público de la prestación, se constató la necesidad de adaptación del método a esta particular idiosincrasia. No se trataba de encontrar un método para establecer la política retributiva y sí para delimitar e identificar los puestos

estratégicos de nuestra organización. Por tanto, previamente hubo que definir y consensuar las dimensiones y escalas que determinaban la importancia del puesto para la organización y la exigencia del perfil requerido por el mismo (competencias necesarias, comportamientos observables y resultados esperados).

La medición del contenido de los puestos de nuestra institución según el método descrito se realizó a través de diez factores a los que llamamos variables, agrupados en tres niveles.

Cada uno de dichos factores admite diferentes escalas de intensidad para sus elementos constituyentes convenientemente definidos. A partir de los diferentes grados de intensidad de cada elemento, por combinación en una tabla de doble o triple entrada según los casos se obtiene una puntuación en el ámbito de cada factor, que por adición proporcionan una cantidad numérica global de contenido organizativo. El total de puntos de cada puesto es interpretado como representativo de su importancia en la empresa.

Los niveles y variables observados y valorados fueron (tabla 1):

Primer nivel

Compuesto por cinco variables consideradas como las de mayor peso y relieve, a las que se otorgó una ponderación de 0,7 sobre un total de 1. Estas variables fueron:

1. Variable: Número de personas por servicio o unidad:

- **Escala 1:** hasta 10 profesionales.
- **Escala 2:** entre 11 y 25 profesionales.
- **Escala 3:** por encima de 25 profesionales.

Tabla 1. Niveles y variables observados y valorados

Ficha de valoración				
Apellidos y nombre del profesional	<input type="text"/>			
Puesto que desempeña	<input type="text"/>			
Unidad funcional	<input type="text"/>			
Apellidos y nombre del responsable	<input type="text"/>			
Puesto que desempeña	<input type="text"/>			
Unidad funcional	<input type="text"/>			
Fecha del estudio	<input type="text"/>			
	Escala			Puntuación
Variables de primer nivel	1	2	3	
1. Número de personas por Servicio o Unidad	1	2		2
2. Marco de actuación/decisiones regladas	1			1
3. Disponibilidad/dedicación	1			1
4. Relaciones humanas	1	2		2
5. Esfuerzo mental	1			1
	Escala			Puntuación
Variables de segundo nivel	1	2	3	
6. Niveles subordinados con mando	1	2	3	3
				11
7. Experiencia requerida	1	2		2
8. Dispersión geográfica	1			1
9. Ámbito de las relaciones	1			1
	Escala			Puntuación
Variables de nivel especial	1	2		
10. Trascendencia	1			1
¿Cuáles serían las consecuencias más graves que se derivarían de un mal desempeño de las funciones del cargo / responsable?				
<input style="height: 40px;" type="text"/>				

Sevilla Enero 2010

El Responsable

El Subdirector de Personas
y Desarrollo Profesional

Fdo.:

Fdo.:

2. Variable: Marco de actuación/decisiones regladas.

- **Descripción:** instrucciones que el puesto recibe de la organización para orientar sus acciones y decisiones. Horizonte de autonomía relativa que tiene el puesto. En cuanto a las decisiones regladas se trata de los elementos normativos que el puesto recibe de la organización para orientar sus acciones y decisiones.
- **Escala 1. Tareas variadas y complejas:** el puesto recibe instrucciones generales sobre su trabajo, prácticas estandarizadas y procedimientos establecidos en la organización. Usualmente, la supervisión consiste en una revisión de los resultados alcanzados al concluirse la jornada o turno de trabajo. Entre el 67 y el 100% de las decisiones tomadas en el ejercicio del puesto son regladas.
- **Escala 2. Normas y procedimientos diversificados:** el puesto recibe instrucciones muy generales o cuotas de resultados que deben cubrirse diariamente. En función de estas instrucciones o cuotas, el puesto estructura su trabajo sobre la base de normas, prácticas y procedimientos altamente diversificados. Generalmente, la supervisión se hace por medio de una revisión de los resultados logrados al concluirse la tarea. Entre el 34 y el 66% de las decisiones tomadas en el ejercicio del puesto son regladas.
- **Escala 3. Metas y programas específicos:** el puesto recibe metas, programas específicos y precedentes que tienen su base en políticas particulares del Área Funcional en que se ubica el puesto. En consecuencia, estos puestos son sujetos de un proceso de dirección geren-

cial incipiente y la revisión de sus resultados se realiza en plazos que oscilan entre mensual y anual. Entre el 0 y el 33% de las decisiones tomadas en el ejercicio del puesto son regladas.

3. Variable: Disponibilidad/dedicación

- **Escala 1:** la tareas del puesto requieren disponibilidad y dedicación dentro de la jornada ordinaria.
- **Escala 2:** la tareas del puesto requieren ocasionalmente disponibilidad y dedicación fuera de la jornada ordinaria.
- **Escala 3:** el puesto requiere dedicación exclusiva y plena disponibilidad.

4. Variable: Relaciones humanas

- **Descripción:** grado de dificultad que enfrenta el puesto para obtener sus resultados a través de otras personas, bien sean estas de su organización o de su entorno. La habilidad de relaciones humanas que exige un puesto depende del número y las características de las personas con quienes se relaciona el puesto para conseguir sus resultados.
- **Escala 1. Mínimas:** relación con cortesía y trato amable, bien sea en una relación interpersonal o telefónica.
- **Escala 2. Moderadas:** es importante influir a las personas para lograr los resultados esperados del puesto. Normalmente, los argumentos técnicos tienen un peso significativo en el convencimiento de las personas.
- **Escala 3. Muy importantes:** el problema crítico de los puestos que

exigen este tipo de relaciones humanas, es el de motivar a las personas hacia los resultados que la organización espera de su puesto. La calidad de la relación interpersonal es relevante para lograr los resultados del puesto.

5. Variable: Exigencia mental

- **Descripción:** tipo de pensamiento que exige el puesto para identificar y solucionar los problemas que enfrenta en el desempeño de sus funciones. El esfuerzo mental que exige un puesto está determinado por la complejidad máxima de las situaciones que, en condiciones normales de desempeño, el puesto necesita solucionar para obtener sus resultados.
- **Escala 1. Situaciones idénticas/similares/análogas:** el puesto se enfrenta a situaciones simples y repetitivas, cuya solución conoce de memoria, o situaciones semejantes con algún aspecto simple nuevo con soluciones preestablecidas o situaciones diferentes cuya solución se encuentra por analogía con situaciones que conoce el puesto.
- **Escala 2. Situaciones diferentes:** el puesto se enfrenta a situaciones complejas cuya solución implica, por una parte la identificación de las condiciones que originan el problema y, por la otra, elaborar una nueva solución que exige la adaptación de soluciones conocidas.
- **Escala 3. Situaciones complejas:** el puesto se enfrenta a situaciones variables y complejas cuya solución exige, por una parte, la identificación de las condiciones que originan la situación problema y, por la otra, la construcción de una solución innovadora.

Segundo nivel

Las variables de segundo nivel seleccionadas fueron cuatro y el valor relativo total asignado fue de 0,3 sobre 1. Fueron elegidas las siguientes:

1. Variable: Niveles subordinados con mando

- **Descripción:** el valor del puesto en esta escala es el número máximo de niveles subordinados con mando que tiene el puesto. La determinación de este número implica considerar la cadena jerárquica más larga sobre la que el puesto ejerce el mando.
- **Escala 1:** entre cero y un puesto subordinado.
- **Escala 2:** dos puestos subordinados.
- **Escala 3:** tres o más puestos subordinados.

2. Variable: Experiencia requerida

- **Descripción:** experiencia total relevante o madurez laboral que podría exigir el desempeño satisfactorio del puesto.
- **Escala 1. Deseable:** la experiencia se considera un factor valorable pero no determinante en el perfil del cargo.
- **Escala 2. Aconsejable:** la experiencia se considera un factor que puede determinar un mejor desempeño de las funciones del cargo.
- **Escala 3. Imprescindible:** la experiencia se considera un factor sin el cual sería imposible el desempeño de las funciones del cargo.

3. Variable: Dispersión geográfica

- **Descripción:** se considera existente cuando el Servicio o Unidad se encuentra fuera del Hospital de Valme.
- **Escala 1:** no existe dispersión geográfica.
- **Escala 2:** sí existe dispersión geográfica.

4. Variable: Ámbito de las relaciones

- **Escala 1. Internas:** dentro del propio centro.
- **Escala 2. Externas:** relaciones que se extienden, además, a otros centros e instituciones.

Nivel especial

Nuestro modelo incluye una variable de carácter específico, la trascendencia, con un valor adicional de hasta dos puntos sobre el total obtenido por los factores de primer y segundo nivel. Su estimación se realiza por el grupo de expertos en función de la respuesta que el cargo intermedio superior al puesto evaluado da a la pregunta ¿cuáles serían las consecuencias más graves que se derivarían de un mal desempeño de las funciones del cargo/responsable? Con la inclusión de esta variable se introduce un nuevo matiz, el del mal desempeño del cargo, y se consigue delimitar la gravedad, la cuantía y la repercusión que para la institución tiene la inexistencia de actuación o una mala actuación del puesto.

Tabla 2. Matriz de puntuaciones y cargo propuesto

Cargo/categoría Inicial	Servicio	Puntuación Nivel 1	Puntuación Nivel 2	Puntuación Nivel especial	Puntuación total	Cargo propuesto
Jefe Servicio	Servicio 1	6,30	2,40	1,00	9,70	Jefe Servicio
Jefe Sección	Servicio 2	6,07	2,40	1,00	9,47	Jefe Servicio
Jefe Servicio	Servicio 3	6,53	1,80	1,00	9,33	Jefe Servicio
Tec. Func. Adm.	Servicio 4	5,60	2,10	1,00	8,70	Jefe Sección
Jefe Equipo	Servicio 5	4,67	1,80	2,00	8,47	Jefe Sección
Jefe Sección	Servicio 6	5,13	2,10	1,00	8,23	Jefe Sección
Tec. Func. Adm.	Servicio 7	4,90	2,10	1,00	8,00	Tec. Func. Adm
Jefe Grupo	Servicio 8	4,20	2,10	1,00	7,30	Tec. Gest. Adm
Administrat.	Servicio 9	4,20	1,80	1,00	7,00	Jefe Grupo
Cel. Almacene.	Servicio 10	3,73	2,10	1,00	6,83	Jefe Equipo
Jefe Sección	Servicio 11	3,27	2,10	1,00	6,37	Jefe Equipo
Jefe Sección	Servicio 12	3,27	2,10	1,00	6,37	Jefe Equipo
Administrat.	Servicio 13	3,27	1,50	1,00	5,77	Administrat.
Jefe Equipo	Servicio 14	3,27	1,50	1,00	5,77	Jefe Equipo
Tec. Func. Adm.	Servicio 15	3,27	1,50	1,00	5,77	Tec. Func. Adm.
Administrat.	Servicio 16	2,80	1,50	1,00	5,30	Administrat.

Tabla 3.

Valoración / Evaluación	Puntuación	Puntuación máxima alcanzable	Valor	Peso	Nota final
∑ Variables de Primer Nivel (1-5)	6	15	4,00	70%	2,80
∑ Variables de Segundo Nivel (6-9)	5	10	5,00	30%	1,50
Subtotal	11	25	4,40	100%	4,30
Trascendencia (10)	1	2	-	-	2,00
Total					6,30

El total de puntos de cada puesto se corresponde con una categoría o con un cargo intermedio de conformidad con la tabla de referencia creada al efecto, estableciendo así una relación entre las variables estudiadas y la jerarquía del puesto (tablas 2 y 3).

Validación y presentación

El modelo así propuesto fue presentado a la Dirección para su validación y, una vez producida esta, se programó un calendario de entrevistas con cada uno de los responsables de los puestos estudiados a fin de garantizar una retroalimentación sobre las escalas y aspectos valorados. Durante la realización de la encuesta se enfrentaba y comparaba cada una de las dimensiones objeto del análisis con el puesto subordinado analizado, dejando claro que el propósito del mismo no era ver la adecuación que el profesional que en ese momento ocupaba el cargo tenía en relación al puesto descrito, sino qué nivel y qué grado de cada una de las magnitudes debía tener el trabajador, independientemente de quien fuera, que ocupara el puesto. Finalmente, se procedía a la puesta en común y consenso de responsables y grupo de expertos sobre las valoraciones.

Resultados

De conformidad con las puntuaciones obtenidas por los puestos evaluados se elaboró un mapa de necesidades de plantilla de la Dirección Económico Administrativa que, confrontado con la situación existente dio como fruto una propuesta de redistribución y modificación del número total de plazas de la Dirección (tabla 4). En el presente, comparando los resultados del informe propuesto con el escenario real, se observa una afinidad cercana al 85% de la propuesta (figura 1).

Para la organización:

- Identificación de áreas de mejora en la organización.
- Posibilidad de establecer y repartir mejor las cargas de trabajo de cada uno de los puestos.
- Redistribución y/o reasignación de contenidos entre diferentes puestos.
- Fijación de responsabilidades en la ejecución del trabajo. Se delimitan las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.
- Identificación de puestos estratégicos.

Tabla 4. Propuesta de redistribución y modificación del número total de plazas de la Dirección

Disponibilidad de plantilla según catálogo					Propuesta		Plantilla tras propuesta Total
Puesto	N.º vacantes libres	Nº reservas libres	Total libres	Se necesitan	Se liberan	Total	
Jefatura de Servicio	1	0	1	1	0	1	0
Jefatura de Sección	0	0	0	0	1	-1	1
Jefatura de Grupo	1	0	1	0	0	0	1
Jefatura de Equipo	3	0	3	2	0	2	1
Técnico de Función Admtva.	1	3	4	0	1	-1	5
Técnico de Gestión Admtva.	0	2	2	1	0	1	1

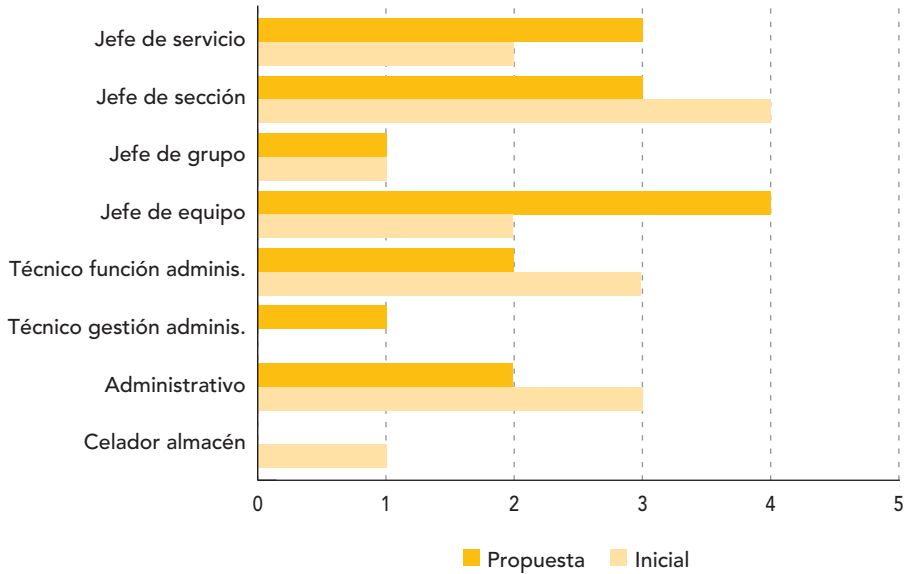


Figura 1. Comparación de los resultados del informe propuesto con el escenario real

- Definición de los mismos: objetivo del puesto y perfil requerido.
- Definición de cuadro de mando asociado a puestos estratégicos.
- Creación de un input en procesos generales de la organización:
 - Mejora de procesos.
 - Implantación de la estrategia.
 - Evaluación organizacional.
- Para los responsables/cargos intermedios:
 - Permite explicar mejor al trabajador sus actividades a realizar en el puesto.
 - Evita interferencia en el mando.
- Para el trabajador:
 - Señala responsabilidades al trabajador, le dice hasta dónde puede llegar.
 - Impide que invada las actividades de otro trabajador.
- Para el Departamento de Personal:
 - Creación de un input en procesos básicos de RRHH:
 - Selección.
 - Evaluación del profesional.
 - Definición de rutas de desarrollo profesional.
 - Evaluación del desempeño del trabajador; nos permite comparar lo que el trabajador debe de realizar y lo que este realiza. Para el puesto base nos describe su misión, funciones principales y tareas necesarias y

para el responsable las responsabilidades propias de su posición.

- Como sistema técnico establece un conjunto ordenado de principios y reglas, fundamentado, en lo posible, en elementos objetivos y científicos.
- Definición y acotamiento de las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa.
- Establecimiento de relaciones entre departamentos o puestos.
- Ubicación correcta del puesto dentro del organigrama de la empresa.
- Eliminación de solapamiento de funciones entre diferentes personas.
- Garantía de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.
- Optimización del análisis de necesidades de formación.

En definitiva, y con carácter general, nos permite una óptima gestión estratégica del capital humano mediante la mejor adecuación persona-puesto.

Discusión

Para concluir pasamos señalar los aspectos que consideramos más novedosos e importantes del estudio, así como las posibles repercusiones de los resultados, poniendo de manifiesto algunas limitaciones apreciadas:

- Se ha alcanzado un importante objetivo: **la identificación y descripción de los puestos estratégicos del área económico administrativa del centro.** Las estructuras organiza-

tivas son una de las principales claves del correcto funcionamiento de los equipos de trabajo y el método desarrollado ha permitido tener una imagen ajustada de la adecuación de los puestos intermedios existentes a las necesidades y estructura del centro, tanto en cuanto a su dimensión como a su alcance.

- **Se ha evidenciado la importancia de gestionar el adecuado desempeño en puestos de responsabilidad,** por resultar altamente sensibles y determinantes en la dinámica de los equipos de trabajo, en el desarrollo de los procesos y, en definitiva, en el logro de resultados.

La falta de reflexión en la línea expuesta, la carencia de análisis y la inexistencia de una adecuación de la estructura de cargos intermedios a la realidad de la organización, suponen tanto como pretender que la organización trabaje sin una adecuada orientación.

- Se suscita la duda de la plena **validez o aplicabilidad del método en el ámbito público.** El sistema tiene sus limitaciones, pues no siempre y en todos los casos es posible una adaptación instantánea de la situación de partida, a los resultados y conclusiones del mismo, al tratarse generalmente de estructuras y puestos sedimentados y consagrados por el paso del tiempo, en ocasiones profundamente marcados por el profesional que lo ocupa. Sin embargo se generan importantes áreas de mejoras: criterios de selección y objetivos para la evaluación, rutas de desarrollo profesional, concreción de los ámbitos de actuación y responsabilidad, diseño de planes de formación orientados, etc.
- La herramienta diseñada y el proceso llevado a cabo constituyen un

input para otros procesos. El establecimiento de un ADPT sienta las bases, y en cierta medida, puede determinar el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de la organización. Sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que nos permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo de nuestro equipo humano. Así mismo, nos permite satisfacer los requerimientos que las diferentes normativas de calidad realizan con relación a la descripción de las funciones y responsabilidades del personal de la organización.

En definitiva, se trata de una importante herramienta de gestión eficiente del desarrollo de los recursos humanos de la empresa y de la propia organización interna del trabajo y resulta sencillo de implantar, aporta resultados positivos medibles de modo inmediato y establece las bases para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión más avanzadas.

Bibliografía

1. http://www.sas.junta-andalucia.es/principal/documentosAcc.asp?pagina=pr_seleccion5
2. Dessler G. Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall, 6.ª ed., 1994.
3. Carrel MR, Elbert NF, Hatfield RD. Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce. 5.ª ed. New Jersey: Prentice Hall; 1995.
4. Fernández Ríos M. Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos; 1995.
5. <http://www.haygroup.com/es/index.aspx>
6. http://www.dosconsultores.com/es/quema_valuacion.php