

En muchas ocasiones, nos hemos encontrado con empresas e instituciones que tienen interés en “evaluar cargas de trabajo”, o al menos, esa es la frase que utilizan para expresar su necesidad. Normalmente, estas organizaciones han identificado problemas en términos de un aparente desbalance entre el trabajo que realizan unas personas y otras, muchas veces dentro de la misma unidad funcional. Un síntoma frecuente que se menciona es que algunas personas siempre se tienen que quedar trabajando después de la hora y otras no.

La problemática anterior tiene muchos matices y está lejos de ser un tema que se puede resolver mediante una “fórmula mágica”. Mediante el presente artículo buscamos clarificar cuáles son los enfoques básicos con los que se deben atender estas situaciones y mostrar de forma resumida una metodología práctica para identificar y corregir estos desbalances. El planteamiento lo presentamos bajo el término de “Rightsizing” (dimensionamiento correcto), el cual busca fundamentalmente asegurar que la organización cuente con la cantidad de personas que precisamente necesita en función del volumen de operación y los productos generados.

Antes que nada, debemos estar claros en las tres grandes vertientes que emanan de una problemática de dimensionamiento de personal dentro de cualquier organización:

- Eficiencia de Procesos
- Tecnología
- Desbalance de Carga de Trabajo

Si bien, en el presente artículo nos concentraremos en la tercera vertiente, incluimos una reseña sobre la relación de las primeras dos dentro de un contexto de Rightsizing.

Eficiencia de Procesos

El primer análisis que se puede realizar para corregir problemas de Rightsizing es el que corresponde a los procesos dentro de la organización. Naturalmente, si un proceso es ineficiente, ello puede conllevar a la necesidad de más o menos personas de las que realmente se podrían requerir. El ejemplo clásico se observa en organizaciones con exceso de burocracia, en las que debido a procesos que requieren más pasos de los que realmente agregan valor, se terminan empleando más personas de las que realmente son necesarias.

El enfoque de eficiencia de procesos viene siendo fundamentalmente a lo que muchos denominan Reingeniería, la cual tuvo mucho protagonismo en la década de 1990. Si en un momento dado aplicamos la reingeniería para la revisión y rediseño de procesos, en donde el objetivo es maximizar su eficiencia de cara al cliente interno o externo, este análisis indudablemente resultará muchas veces en conclusiones sobre el exceso o déficit de personal. Ahora bien, este enfoque no se concentra exclusivamente en evaluar el dimensionamiento de personal, pero sin duda entra en juego dentro del análisis.

Tecnología

Esta vertiente suele caminar muy de la mano de la reingeniería de procesos. Normalmente, cuando se busca hacer más eficiente un proceso, una de las opciones inmediatas es la incorporación de tecnología, especialmente donde se involucran el procesamiento de información. La incorporación de tecnología con frecuencia tiene como resultado algún cambio en el dimensionamiento de personal, e inclusive, en ocasiones la implantación de nuevas tecnologías tiene como propósito precisamente una reducción de personal.

En este sentido, podemos decir que esta segunda vertiente es un enfoque que puede ser visto desde la perspectiva de los procesos, pero también desde la perspectiva del dimensionamiento de plantillas de personal. Un ejemplo muy sencillo puede ser el caso de una empresa que cuenta con una persona que registra el ingreso y la salida del personal, a manera de control de asistencia. Dicha empresa decide adquirir un lector biométrico (palma de la mano) para que cada empleado registre su entrada y su salida. Automáticamente queda suprimida la plaza del controlador de asistencia y reemplazada por una solución tecnológica. Ahora bien, la decisión del cambio podría haber surgido por el deseo de mejorar la eficiencia del registro de asistencia (reingeniería del proceso de nóminas de pago), o podría haber surgido directamente por el interés de reducir costos (en este caso mediante la reducción de plazas).

haber surgido por el deseo de mejorar la eficiencia del registro de asistencia (reingeniería del proceso de nóminas de pago), o podría haber surgido directamente por el interés de reducir costos (en este caso mediante la reducción de plazas).

Desbalance de Carga de Trabajo

Si hacemos caso omiso a la eficiencia de los procesos y descartamos la incorporación de tecnología, llegamos a un punto en donde el análisis se centra exclusivamente en la adecuación entre el número de personas que tiene la organización y la cantidad de trabajo existente. Es decir, asumiendo los procesos y tecnología actual, cómo determinamos si contamos con la cantidad de personas correcta. Es aquí donde queremos ilustrar una metodología práctica de Rightsizing, la cual puede aplicarse en cualquier organización a manera de “auditoría”, para identificar áreas de mejora en materia de dimensionamiento.

Claro está que un análisis “perfecto” de carga de trabajo implicaría un estudio de tiempos y movimientos, al estilo de Frederick Taylor. El problema con este enfoque es que se requiere de una enorme inversión de tiempo, a la vez que se adecúa mayormente a actividades operativas, siendo difícil de aplicar en tareas de índole administrativo. La idea es encontrar un punto intermedio entre un análisis científico de ingeniería y una apreciación “de dedo” al momento de evaluar el dimensionamiento de personal.

La solución que nosotros recomendamos, es la realización de Auditorías de Rightsizing con un enfoque práctico, la cual se basa en los siguientes elementos:



- a. La relevancia organizacional
- b. Buenas prácticas de diseño organizacional
- c. Volumen de producción y requerimientos de tiempo

La idea es realizar una revisión que implique análisis cualitativos y cuantitativos de manera balanceada para llegar a conclusiones que aporten a la toma de decisiones, sin que ello represente una inversión de tiempo y dinero que no se logre justificar ([ver proceso gráfico](#)). El proceso de Rightsizing implica la ejecución de 4 pasos fundamentales:

1. Inventario Organizacional
2. Análisis a Nivel de Unidades Organizativas
3. Análisis Cuantitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos
4. Análisis Cualitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos

Para el caso del Inventario Organizacional, no entraremos en detalle con el presente artículo, siendo que dicho tema ya fue desarrollado de manera exhaustiva en un [artículo previo](#). Para los otros tres pasos, a continuación se presenta un resumen de la mecánica que se recomienda.

Análisis a Nivel de Unidades Organizativas

Cuando hablamos anteriormente de los elementos “relevancia organizacional” y “buenas prácticas de diseño organizacional” nos referimos a un enfoque cualitativo. En este sentido, la idea es determinar cuál es la incidencia que tiene una unidad funcional hacia los propósitos de la unidad inmediata superior, al mismo tiempo de revisar si existen problemas de diseño que ameriten la eliminación de plazas (Ej.: relaciones de mando “uno a uno”).

En el [diagrama](#) se observa un ejemplo de cómo evaluar la relevancia de una unidad organizativa. Para ello se deben determinar los productos que genera la unidad y relacionarlos con los productos de la unidad superior. Normalmente, se usa una escala de 4 ó 5 niveles para determinar el nivel de relevancia total. Un nivel de relevancia inferior a 30% suele ser indicativo de una unidad que podría ser eliminada sin afectar de manera importante a la organización.

Análisis Cuantitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos

El análisis cuantitativo a nivel de puestos, es el componente más trabajoso del proceso e implica definir los productos específicos que aporta cada puesto, así como las tareas que realiza para generar dichos productos. La idea mediante este análisis es determinar cuán-

to tiempo se requiere en total para generar cada producto del puesto y luego determinar el total de tiempo requerido en función del total de productos requeridos.

El análisis se concentra en identificar documentación de respaldo que permita establecer los tiempos invertidos por producto, lo cual normalmente se encuentra disponible mediante la consulta de sistemas de información y documentación de trabajo. Muchas veces esta información se puede obtener mediante entrevistas detalladas con ocupantes o jefes, ya sea que se cuente con información de respaldo o no. Esta es la fase medular de la auditoría y aunque se trata de una labor que requiere bastante inversión de tiempo, ésta es mucho menor a lo que implicaría un estudio de tiempos y movimientos. En el [diagrama](#) se observa un ejemplo de este tipo de análisis.

Análisis Cuantitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos

Finalmente, el análisis cualitativo a nivel de puestos se realiza de forma muy similar al análisis para unidades organizativas. Utilizando una escala de relevancia, se procede a evaluar la relación que existe entre los productos que genera el puesto y los productos que debe entregar la unidad funcional a la cual pertenece. Esto permite evaluar el grado de relevancia de lo que aporta el puesto a la unidad. Normalmente, relevancias por debajo de 30% son indicativas de puestos que pueden ser suprimidos. En el [diagrama](#) se observa un ejemplo de este tipo de análisis.

Conclusiones

No cabe duda que realizar un análisis de Rightsizing siempre implicará un esfuerzo importante, sin embargo, este esfuerzo no debe ser de tal magnitud que termine disuadiendo a las empresas de incursionar en estas iniciativas. Si se sigue un proceso práctico, como el que se presenta en este artículo, es mucho más factible obtener un rápido retorno sobre la inversión. No podemos olvidar que la eficiencia y el uso racional de recursos cada vez más se convierten en los elementos diferenciadores dentro de entornos económicos difíciles.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Auditorías de Rightsizing



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel: (503) 2263-9025

Costa Rica: De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.
Tel: (506) 2281-0159 - MPG, S.A.

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.
Tel: (505) 2278-2538 - ICEMV, S.A.

Honduras: Blv. Morazán, Edificio Los Jarros, 4° piso # 402, Tegucigalpa.
Tel.: (504) 9970-3908