

No Subestimemos al Inventario Organizacional

Deseamos comentar sobre una de las principales razones por la cual muchas de las iniciativas de gestión de capital humano van perdiendo efectividad en el tiempo, e inclusive fracasan, y tienen que volver a iniciar: La mala gestión del Inventario Organizacional.

¿Qué es el Inventario Organizacional?

En su definición más simple, el Inventario Organizacional representa la identificación y codificación clara y completa de todas las *unidades organizativas* (equipos de trabajo formales), de todos los *puestos funcionales específicos* y de la *estructura organizacional* (organigramas) que amarra jerárquicamente a todos estos puestos dentro de las mencionadas unidades organizativas. Asimismo – y probablemente lo más importante – implica la asignación exacta de cada una de *las personas* de la empresa a un puesto funcional específico.

En sí, el Inventario Organizacional se materializa como una serie de listados, catálogos y diagramas, normalmente administrados mediante bases de datos, a los cuales se les debe dar un *constante* mantenimiento, a manera de contar en todo momento con un reflejo exacto del mapa y la población de la empresa.

El Inventario Organizacional es el punto de partida obligatorio antes de embarcarse en cualquier iniciativa relacionada con la gestión de las compensaciones, la gestión del desempeño y la gestión de competencias. Es precisamente sobre el Inventario Organizacional que se construyen estos sistemas.

Cómo Construir el Inventario Organizacional

Probablemente lo más importante al construir el Inventario Organizacional, es entender que tenemos que enfocarnos en *puestos funcionales específicos*. Un puesto funcional específico puede entenderse como el punto intermedio entre la plaza y el puesto funcional. Por ejemplo, en una empresa de almacenes por departamento puede existir el puesto *Cajero de Sala* y el *Cajero Principal de Sucursal*. El Cajero de Sala se encarga de los cobros directamente a quienes compran los artículos del almacén, mientras que el Cajero Principal de Sucursal se ocupa de atender clientes que llegan a realizar abonos a cuentas, certificados de regalo, etc. Si bien, ambos puestos son similares (forman parte de un mismo puesto tipo denominado *Cajero*), funcionalmente son distintos pues sus actividades detalladas varían. En este sentido, el Cajero de Sala y el Cajero Principal de Sucursal son ambos *puestos funcionales*.

Para entender cuál sería entonces un puesto funcional *específico*, veamos que pueden existir varias sucursales en la empresa del ejemplo, por lo que existirá un *Cajero de Sala Sucursal A* y un *Cajero de Sala Sucursal B*, ambos puestos funcionales específicos. En este sentido, aun no estamos llegando a la unidad más detallada, es decir, la *plaza*, pues podemos tener 5 Cajeros de Sala Sucursal A, o bien, 5 *plazas* para dicho puesto funcional específico.

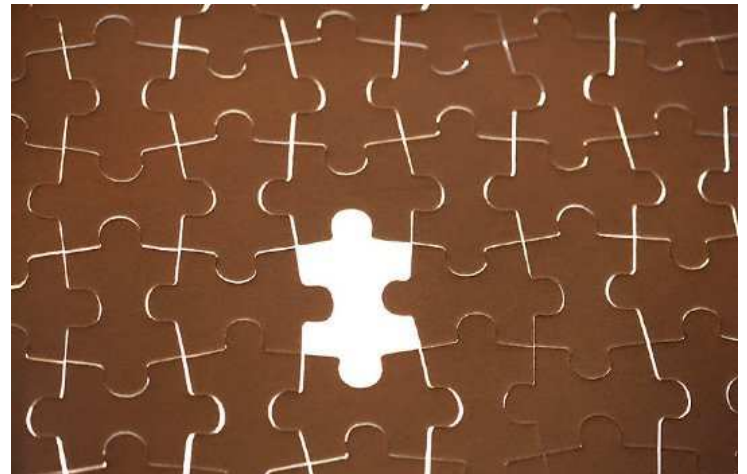
La importancia de manejar puestos funcionales específicos radica en que esa es la única forma de poder construir organigramas en donde cada jefe obligatoriamente estará representado por un cuadro distinto en el organigrama, abriendo el terreno, por ejemplo, para la implementación de iniciativas mecanizadas de evaluación de competencias, en donde es indispensable tener claramente identificadas las relaciones jefe – colaborador.

Una vez se han identificado todos los puestos funcionales específicos, las relaciones de mando y las personas que ocupan cada uno de dichos puestos, es posible convertir esto en organigramas oficiales, que además de

clarificar la estructura organizativa, permiten fácilmente visualizar la cantidad de personas laborando en cada equipo de trabajo.

En el ejemplo de organigrama, se puede observar parcialmente cómo se estructuraría éste para la empresa de almacenes por departamento que hemos utilizado de ejemplo. Observe que no se ha definido un solo cuadro para el puesto *Gerente de Sucursal*, sino que se han identificado por separado para uno de los gerentes. Esto da pie a que se pueda contar con un diagrama que, de manera rápida, permite visualizar la estructura y cantidad de personas de cada sucursal.

Por otra parte está el tema de la codificación. Si bien en esto no existe un estándar, tome en cuenta las siguientes recomendaciones:



- a) Cada puesto funcional específico debe tener asignado un número único, ya sea que se establezca un número común basado en el puesto funcional y se adicione alguna letra para distinguir ubicación geográfica como en el ejemplo.
- b) A parte de tratar de identificar una ubicación geográfica dentro del código (la “S” de sur en el ejemplo), no es recomendable tratar de asociar el código de un puesto a ningún otro elemento (nombre de la unidad, nombre del puesto, nivel de clasificación, etc.) pues todos estos parámetros estarán sujetos de cambio y ello complica el manejo de los códigos.
- c) Para la codificación de unidades organizativas, cualquier esquema en “cascada” es válido, tal como lo demuestra el ejemplo. Es importante evitar el uso de la codificación emanada de los centros de costos, pues ésta rara vez se basa en una lógica organizativa.

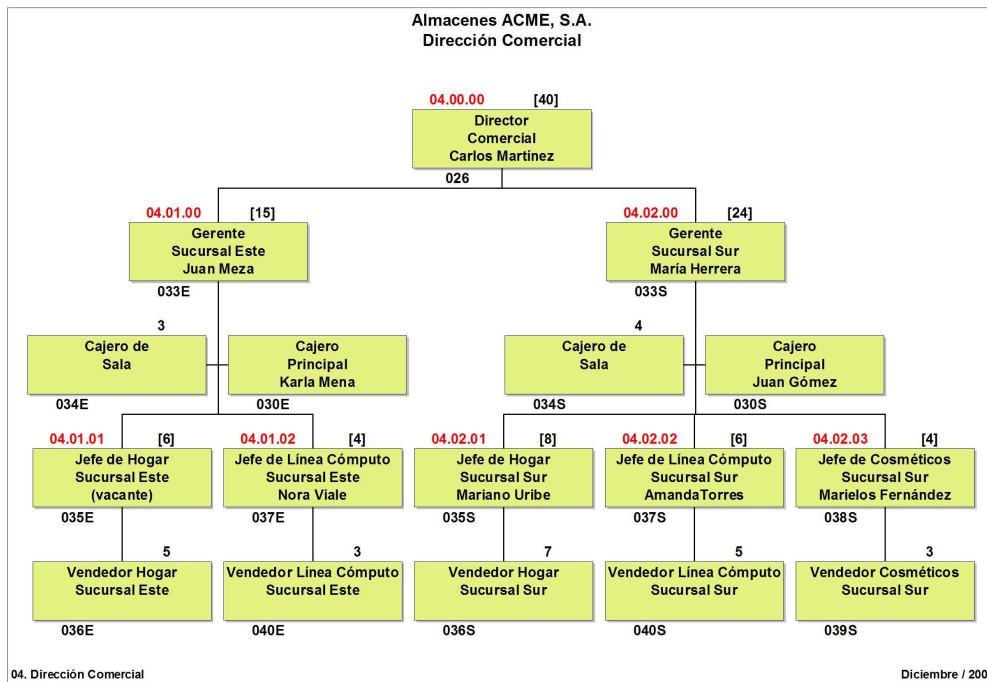
Será ideal administrar toda la información resultante del inventario organizacional en una base de datos que permita actualizarlo de manera fácil, pues los cambios en este caso suelen ser frecuentes. Lo ideal es lograr que las nóminas estén amarradas al inventario, pues ello contribuye en gran medida a la vigencia del mismo.

Efectos de una Gestión Deficiente del Inventario Organizacional

Una mala administración del Inventario Organizacional tiene un efecto negativo principalmente en tres componentes: la gestión de las compensaciones, la gestión de las competencias y la gestión del desempeño.

En lo que se refiere a la *gestión de las compensaciones*, está claro que lo primero que se requiere es una valoración de puestos en base a sus requerimientos y responsabilidades. Para ello tenemos que contar con una identificación clara de los puestos, antes de proceder a valorar dichos requerimientos y responsabilidades. En este sentido, normalmente basta con la identificación de puestos funcionales, pues rara vez existen diferencias de valor a nivel de puestos funcionales específicos.

El Inventario Organizacional limita la identificación exacta de las competencias técnicas aplicables a un puesto funcional. Es decir, no es lo mismo establecer un perfil de competencias técnicas para el puesto tipo *Vendedor de Sala*, que definir por separado las competencias técnicas de *Vendedor Hogar* y *Vendedor Línea Cómputo*. Es necesario tener claramente identificados los puestos funcionales, y a partir de ello, las competencias técnicas requeridas.



Al igual que para el caso de la gestión de compensaciones, en las competencias técnicas suele ser suficiente el mantener un buen Inventario Organizacional hasta nivel de puestos funcionales, no obstante, si se desea implementar algún sistema informático de evaluación de competencias técnicas, es necesario llegar hasta puestos funcionales específicos.

Para la *gestión del desempeño*, un mal manejo del Inventario Organizacional complica la identificación de quienes participan en cada equipo de trabajo al momento de calificar KPIs, al mismo tiempo que dificulta el establecimiento de estándares de desempeño para puestos operativos. Por ejemplo, es posible que para el puesto funcional *Vendedor de Línea Cómputo* se defina un estándar de ventas y uno de servicio post-venta, pues tiene que asesorar a los clientes en la instalación del equipo, mientras que para el puesto funcional *Vendedor Hogar*, sólo se necesita un estándar de ventas, pues no ofrece servicios post-venta relevantes.

Conclusiones

Es evidente que el Inventario Organizacional es una herramienta que nos obliga a ser muy disciplinados y ordenados en cuanto a la estructura específica de nuestra organización. Lo

que sucede es que normalmente se da un mantenimiento inadecuado al Inventario Organizacional, y luego de un tiempo, las personas ya no están ocupando los puestos funcionales que tenían al momento de definir su salario. Por ejemplo, puede darse el caso que el puesto *Cajero de Sucursal* no tenga la misma valoración que el puesto *Cajero Principal*, debido al nivel de especialización requerido. Si arbitrariamente trasladamos personas entre esos puestos, que a simple vista podrían parecer "equivalentes", estaremos afectando negativamente el sistema de compensación.

Es evidente que el Inventario Organizacional es una herramienta que nos obliga a ser muy disciplinados y ordenados en cuanto a la estructura específica de nuestra organización. Lo que sucede es que muchas veces creemos que su utilidad se limita a poder imprimir organigramas cuando alguien nos lo solicita. La realidad es que una buena gestión de capital humano no puede existir sin contar primero con una buena gestión del Inventario Organizacional.

Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores

En lo concerniente a la *gestión de competencias*, el problema se presenta primordialmente en las competencias técnicas. Una mala gestión del Inven-

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
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave.
Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San
Salvador.
Tel: (503) 263-9025

Costa Rica: De la antigua oficina de
Amnet en San Pedro, 250m al sur,
Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.
Tel: (506) 281-0159 - MPG, S.A.

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53.
Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1
cuadra al Lago, Managua.
Tel: (505) 270-5254 - ICEMV, S.A.

Honduras: Colonia Lomas del Guijarro
Sur, calle París, casa 4078. Tegucigalpa.
Tel: (504) 232-4576 - DINAMIKA, S.A.