

ANALISIS DE CARGAS LABORALES EN ENTIDAD PÚBLICA

Andrea Catalina Rivera Argüelles

Universidad de La Sabana

Resumen

El análisis de cargas laborales es una herramienta utilizada dentro de las organizaciones como un facilitador para diagnosticar posibles sobrecargas en los diferentes puestos de trabajo, manifestadas en diferentes síntomas tanto físicos como emocionales del personal. La implementación de un análisis de cargas dentro de una institución del Estado surge como una necesidad de reestructuración de las tareas asignadas a los cargos administrativos, ya que es evidente el desequilibrio que existe entre unos cargos y otros. Los beneficios que posiblemente se puedan generar este análisis de cargas son favorables tanto para la institución como para el personal, puesto que los niveles de cargas serán reducidos para el personal y a su vez ellos realizarán su trabajo de una manera más efectiva y eficiente para la institución.

Palabras Clave: herramienta, facilitador, reestructuración.

Abstract

The analysis of labor loads is an utilized tool inside the organizations like a facilitator to diagnose possible flight attendants in the different workstations, manifested in different symptoms so much physical as emotional of the personnel. The implementation of an analysis of loads inside an institution of the State arises like a necessity of restructuring of the tasks assigned to the administrative positions, since is evident the imbalance that exists between some positions and others. The benefits that this analysis of loads can possibly be generated are favorable as much for the institution as for the personnel, since the levels of loads will be reduced for the personal one and in turn they carried out its work in a way but effective and efficient for the institution.

Key Words: tool, restructuring.

ANÁLISIS DE CARGAS LABORALES EN ENTIDAD PÚBLICA

De acuerdo con lo descrito para la Comisión Nacional del Servicio Civil, el estudio de cargas de trabajo se puede asumir como la medición de trabajos administrativos, en el nivel de responsabilidad que recae sobre un cargo, teniendo en cuenta variables como la descripción de las tareas propias del mismo, la descripción de otras actividades, la cantidad de tiempo utilizado en el desarrollo de las mismas, la frecuencia con la que se realizan y el perfil para desempeñar determinado cargo. (Comisión Nacional del Servicio Civil).

La evaluación de cargas de trabajo va siempre enfocada al puesto de trabajo y tiene como fin último el determinar las necesidades de cargos en un sitio de trabajo, de tal manera que se alcancen las metas, retos y logros de acuerdo con las necesidades institucionales de la entidad.

El desarrollo de una evaluación de cargas laborales puede traer consigo beneficios como: tener referentes de comparación entre funcionarios de la misma área, reasignación de tareas, modificación de procesos, comparación de cargas entre diferentes niveles organizacionales, rotación de personal, eliminación de actividades que no generen valor agregado, contratación de personal adicional.

Los frutos de un análisis son muchos, aparte del uso que se les da como base de la medición en el transcurso del programa de evaluación, las descripciones de los puestos sirven también para que tanto la compañía como el titular de un puesto tengan muy claro lo que se espera de este último mientras lo sea. Estas expectativas enunciadas constituyen la piedra angular del programa de apreciación del desempeño y se convierten en la base tanto de la compensación como de la disciplina.

Las descripciones cuidadosas de los puestos, también son esenciales para tomar decisiones sobre el personal, tales como selección, capacitación, ascenso y transferencias. (Manual del Ingeniero Industrial, tomo II, 1996)

El análisis de los puestos es el fundamento de todo el proceso de evaluación. Es el proceso de obtención, clasificación y documentación sistemáticas de toda la información pertinente relacionada con la esencia de un puesto específico, incluyendo aspectos tales como las tareas que lo componen, las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades necesarias para un buen desempeño del empleo. (Training and Referente for job Analysis 1994).

El objetivo de un análisis de cargas laborales en un puesto de trabajo, es elaborar una descripción exacta y concisa que pueda usarse para evaluar el contenido y el “valor” de los mismos. Un análisis exhaustivo servirá para señalar las relaciones y las jerarquías que en ese momento existan dentro de la organización. (Job Análisis and Documentation 1991).

Existen dos enfoques que cuentan con un sustento teórico sólido sobre la definición de cargas laborales:

1. El enfoque de la interacción (exigencia-recurso): se desarrollo dentro del contexto de las teorías de adaptación y no adaptación entre personalidad y entorno, que trata de explicar las reacciones que distinguen a un individuo de otro ante condiciones y exigencias idénticas en un mismo plano físico y psicosocial. Así este enfoque puede explicar las diferencias individuales en los patrones de reacción subjetivamente determinadas exigencias y condiciones de carga. (Gopher y Donchin 1986, Hancock y Meshkati 1988).

2. Enfoque relacionado con las exigencias de la tarea: se desarrollo en las ramas de la psicología laboral y ergonomía que están mas vinculadas con el diseño de las tareas nuevas y futuras aun desconocidas. El concepto básico es el de estrés-tensión, los requisitos de la tarea constituyen el estrés y los trabajadores tratan de adaptarse o de enfrentarse a las exigencias impuestas de la misma forma que lo harían con otras formas de estrés. (Hancock y Chignell 1986).

El estilo de trabajo que se maneja dentro de una entidad pública de Colombia, en algunas ocasiones puede llegar a ser desajustado de acuerdo a los enfoques teóricos descritos anteriormente y a las normas establecidas por la Comisión Nacional de Servicio Civil, quien plantea unos parámetros plasmados en el manual de funciones de cada institución, para la asignación de labores específicas a realizar dentro de los diferentes cargos, basándose en el promedio de horas invertidas mensual, trimestral, semestral y anualmente para cada una de ellas, de acuerdo a los horarios de trabajo establecidos por la entidad.

Por lo general en este tipo de instituciones, las labores asignadas para los diferentes cargos están desequilibradas tanto en el número de tareas como en el procedimiento para llevarlas a cabo; todo esto es resultado de la poca actividad en los diferentes procesos como los de reclutamiento de hojas de vida, entrevistas, selección de personal idóneo para un cargo, los cuales tiene que ser llevados a cabo en el más corto plazo posible. Es por esto, que en la mayoría de las instituciones Estatales, es evidente la desorganización, la falta de eficacia y eficiencia por parte de los funcionarios, el poco compromiso tanto con las labores como con la institución, el manejo de altos niveles de estrés, las permanentes quejas y reclamos por parte de los usuarios y funcionarios por el

tipo de sistema manejado y muchas otras variables que hacen que las entidades estatales sean vistas de una manera poco objetiva.

El análisis de cargas laborales dentro de una entidad del Estado, podría llegar a ser un procedimiento muy complejo, ya que demanda tiempo y atención de quienes la realizan (supervisores o jefes de las diferentes áreas y de los profesionales del departamento de Talento Humano); además, debido a que se trata de un proceso de intromisión en aspectos tales como lo que la gente hace en sus puestos, la manera en que su puesto interactúa con otros y las características de su supervisión, puede provocar ansiedad entre los trabajadores si estos se sienten inciertos en cuanto a las intenciones de los directivos.

Dentro de la entidad pública (H S B), se evidencia una descompensación en las labores asignadas para diferentes cargos administrativos, que no están permitiendo que las funciones sean desempeñadas por los trabajadores de una manera asertiva y eficaz, produciendo baja calidad y eficiencia en el trabajo, manifestado en la poca agilidad para realizar las labores, manejo de altos niveles de estrés por parte de los usuarios y de los mismo funcionarios de la institución, permanentes quejas y reclamos por el sistema utilizado por la entidad, inconformidad con los servicios prestados, poco reconocimiento por parte de la entidad hacia sus funcionarios, altas exigencias de trabajo y en tiempos insuficientes, poco sentido de pertenencia por parte de los funcionarios, espacios poco adecuados para desempeñar las funciones y recursos insuficientes para prestar un buen servicio.

Objetivo General

Reevaluar y reestructurar las funciones que actualmente desempeña los trabajadores dentro de los cargos administrativos de la institución, que después de ser analizados se encuentren con índice de sobre carga laboral.

Objetivos Específicos

- ❖ Exposición del proyecto a los diferentes jefes o supervisores de los departamentos de la entidad, para que estos lleven el comunicado a sus trabajadores a cargo del área administrativa.
- ❖ Diligenciamiento por parte de los funcionarios administrativos de un formulario establecido por la Comisión Nacional del Servicio Civil para establecer posibles déficits o excedentes de cargas en las diferentes áreas.
- ❖ Recolección y verificación de los datos consignados en formulario.
- ❖ Análisis de la información consignada por parte de los funcionarios, teniendo en cuenta el promedio de horas laborales mensuales establecidas por la entidad y las diferentes tareas que desempeñan dentro de cada actividad.
- ❖ Ejecución de un plan de acción.

MÉTODO

Este procedimiento será puesto en marcha durante el primer periodo de 2006, buscando mejorar la calidad de vida laboral de los funcionarios administrativos de la institución, por medio de la reducción de las cargas laborales, modificación de procesos, eliminación de actividades, contratación de personal adicional. Todo esto buscando que en los trabajadores se genere un sentido de pertenencia hacia la institución, que el clima organizacional cambie por la reducción del los niveles de estrés, que exista la posibilidad de crear nuevos cargos y su calidad de trabajo se incremente.

Participantes

El formulario tendrá que ser diligenciado por todo el personal administrativo de la institución, ya sea personal de planta, contrato o por prestación de servicios; es decir que el promedio de formularios diligenciados es el mismo del personal administrativo que actualmente se encuentra laborando en la institución.

Instrumento

El instrumento utilizado será un formulario, que consta de una serie de tablas donde será consignada toda la información. Esta información constara de la identificación o denominación del producto, relación enumerada de las actividades o tareas que debe realizar el funcionario para entregar su producto, el tiempo promedio utilizado para cumplir cada tarea o actividad, este tiempo puede ser tomado en horas o minutos, el tiempo total utilizado por producto, observaciones en donde se consignara información adicional o especificaciones que quiera dar el funcionario por las actividades realizadas.

Procedimiento

El tipo de investigación será descriptivo, ya que a partir de una realidad se busca describir una situación específica por medio de un instrumento como lo es el formulario de cargas laborales ofrecido por la Comisión Nacional del Servicio Civil. Luego de esto se busca hacer un análisis completo de lo que se encuentra en los formularios comparado con el manual de fusiones de cargos de la institución, por medio de los resultados obtenidos del análisis, se pretenderá reestructurar las funciones en los cargos que se encuentren con exceso de tareas.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

Actividades	Descripción	Fecha	Indicador de Logro
Diligencia- miento del formulario por parte de los trabajadores	Se repartirán los formularios en todas las dependencias del hospital al personal administrativo para su respectivo diligenciamiento.	Ene- 20-06	*Repartición y aceptación de los formularios por parte del personal.
Revisión de los formatos diligenciados.	Se revisara la información consignada en cada formulario por departamento, para detectar errores de diligenciamiento como información incompleta, descripción incorrecta de actividades, concordancia en el tiempo de trabajo utilizado.	Feb- 20-06	*Formatos revisados *Identificar el número de formularios diligenciados correctamente sobre los F. diligenciados incorrectamente. *Realizar ajustes en los formularios. *Complementar información de los F.
Ingresar formularios al sistema	Se ingresaran al sistema los formularios tanto en formato físico como en formato de disco que se encuentren con la información completa.	Mar- 20-06	* Formularios en formato de papel que se encuentren correctamente diligenciados. *Formularios en formato de disco que se encuentren correctamente diligenciados
Análisis de cargas laborales	Se realizara el análisis correspondiente a cada cargo del personal de planta, teniendo en cuenta los ítems como nivel de frustración y manejo de estrés, reasignación de tareas, modificación de procesos.	May- 20-06	*Cargos analizados *Informe de análisis entregado, teniendo en cuenta la satisfacción laboral del personal que aplica.
Plan de acción	Se planteara un plan de acción y ejecución de acuerdo con los resultados arrojados por el análisis y con la satisfacción que tiene tanto la institución con su personal como el personal con su trabajo desempeñado, teniendo en cuenta la anterior aprobación del plan.	Jun- 20-06	*Plan de acción con aprobación. *Ejecución del plan de acción.

Referencias

Comisión Nacional del Servicio Civil

Firth, D. (2001). Smart Lo fundamental y lo mas efectivo de la gestión de personal.

Mc Graw Hill

Garcia Criollo, R.(1998) Estudio del trabajo. Mc Graw Hill

Hodson, W. (1998). Manual del ingeniero industrial. Mc Graw Hill

Organización Internacional del Trabajo (2001). Enciclopedia de la OIT