

1 INTRODUCCIÓN

El concepto “medición de las cargas de trabajo” tiene sus raíces en la organización científica del trabajo. Su principal promotor, Frederick W. Taylor, considerado padre de la “Gestión científica”, mejoró los estándares de trabajo mediante el estudio detallado de los tiempos de ejecución y fue el primero en utilizar el cronometro para medir las cargas de trabajo, por ello, este es un instrumento para la gestión estratégica del talento que permite planear y organizar al personal y apoyar otros procesos de toma de decisiones.

El aporte de los estudios de cargas es de utilidad para la gestión del talento humano en diferentes procesos como planeación del talento humano, su integración a la institución, la salud ocupacional, el régimen de compensación, mejorar la organización y el desarrollo institucional.

El tamaño y eficiencia del sector público es una constante y creciente preocupación de los ciudadanos e instituciones públicas. Con frecuencia se plantea en los medios de comunicación y debates públicos si el tamaño y “estructura” de las instituciones se justifican cuando su buen desempeño es cuestionable. La respuesta más inmediata a todo esto se refleja cada vez más en la inclusión en los planes de gobiernos locales de su evaluación e implementación de medidas para restablecer su eficiencia.

La evolución conceptual y metodológicamente de las cargas de trabajo ha llevado a convertirla en análisis complementarios de elementos tales como, la gestión por objetivos, la definición de procedimientos o la valoración de los puestos de trabajo, instrumentos que buscan la eficacia y la calidad en la prestación de servicios a partir de planes eficientes de recursos humanos, suponiendo una serie beneficios para ambas partes, la institución y sus colaboradores, en términos de mejora de la competitividad para la primera y de beneficios profesionales para los segundos (formación, retribuciones, méritos, carrera profesional, etc.). El éxito en este tipo de estudios está

sujeta a la apertura desde el un principio a la aportación de los trabajadores y de sus representantes.

En este hilo, más allá del ajuste organizacional de la administración, se busca un proceso de transformación institucional que implica contar con una “organización innovadora y flexible, que tengan en cuenta principios como la prestación del servicio al contribuyente basado en los mejores estándares, la participación ciudadana, el mejoramiento continuo, el manejo de la información, la innovación institucional, la gestión por resultados y la profesionalización del empleo municipal.

Considerando lo anterior y atendiendo el deseo de la administración de propiciar una reforma organizacional de actividades y servicios del municipio, teniendo como principal razón una visión de modernización de la administración, basándose en un estudio técnico que así lo manifieste, la municipalidad se propuso elaborar un estudio técnico que soporte la puesta en marcha de los actos administrativos que permitan ejecutar el proceso de reforma organizacional.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico o estudio de cargas de trabajo, para determinar de manera técnica las necesidades de personal en los departamentos que componen la estructura organizacional, de forma que se puedan establecer si existe déficit o excedente de empleos en relación con la cantidad de personal actual.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar los resultados obtenidos de las entrevistas y valoraciones.
- Determinar los tiempos promedios para medir los procesos y actividades de las diferentes actividades o servicios de las municipalidades de Alajuelita y Palmares.
- Analizar cada puesto de trabajo conforme a las responsabilidades y funciones del cargo y así establecer los lineamientos metodológicos para determinar las cargas actuales de trabajo de cada puesto.

- Identificar los cargos que registran mayor número de responsabilidades, con base en el estudio que se plantea.
- Realizar un diagnóstico financiero en paralelo con las cargas de trabajo, que permita establecer un panorama claro con la intención de reforzar la toma de decisiones en una eventual reorganización de las instituciones intervenidas.

2.3 LOS ENTREGABLES SEGÚN EL CARTEL LICITATORIO.

El cartel licitatorio solicita lo siguiente para el estudio de cargas de trabajo:

2.3.1 FUNCIONES Y CARGAS DE TRABAJO PARA TODOS LOS PUESTOS.

Las funciones y carga de trabajo en todos los puestos administrativos de la institución a intervenir.

2.3.2 ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DE PUESTOS.

Se deberá realizar un análisis de las funciones de los puestos las responsabilidades asociadas y el nivel idóneo de cargas de trabajo para determinar las oportunidades de mejora o duplicidad de funciones para cada puesto.

2.3.3 DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS.

Se deberá determinar los requerimientos de recursos humanos en función de las cargas de trabajo y de los procesos ya sea con recursos propios, recursos no existentes, con sus respectivas justificaciones e impacto presupuestario.

2.3.4 ENTREGA DE INFORME ESCRITO.

Entregar un informe escrito sobre el resultado de la investigación incluir las cargas de trabajo por proceso y puesto actuales (listado de actividades, dato de las mediciones, resultado de las mediciones, balanceo y conclusiones).

2.3.5 ENTREGA DE INFORME FINANCIERO.

Entregar un diagnóstico financiero de la situación actual del municipio, donde se tome en consideración al menos cuatro años de datos históricos, lo que permitan establecer con un grado aceptable de confianza, la toma de decisiones una vez se emitan las recomendaciones detalladas en los informes de cargas de trabajo, análisis de presupuesto.

3 GENERALIDADES

Una definición de Cargas Trabajo puede entenderse como: el conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, que permite determinar la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las funciones asignadas a cada funcionario en la institución, podríamos también decir que el estudio de cargas de trabajo corresponde a la aplicación de técnicas para la medición de trabajos administrativos que determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas que se originan de las funciones asignadas a cada dependencia o puesto

Medir los tiempos de trabajo requeridos para la gestión en la municipalidad, determinar tiempos estándar para medir todas las tareas o trabajos de una dependencia y establecer el accionar óptimo de una dependencia en función de su carga de trabajo, constituyen los objetivos específicos de un estudio de cargas de trabajo.

Con base en los procesos o procedimientos definidos, se procede a realizar el estudio de cargas de trabajo que permite determinar las necesidades de personal (en cantidad y calidad) de cada dependencia de la institución.

Para la medición de cargas de trabajo se requiere haber identificado los procesos asignados a cada una de las dependencias de la estructura propuesta, la medición de cargas de trabajo es una parte esencial dentro de la disciplina del estudio del trabajo que se requiere en una reforma organizacional.

El objetivo general de las cargas laborales es determinar de manera técnica el volumen de trabajo que se deriva del desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos propios de cada una de las dependencias o unidades que conforman la estructura organizacional de la municipalidad.

La condición más importante a tener en cuenta en un estudio de cargas de trabajo es que no se miden cargos, se mide el desarrollo de actividades o tareas asociadas a los procedimientos y procesos de las diversas unidades o dependencias en función del tiempo estándar de desarrollo de cada actividad (registrada en el manual

de procedimientos) y la frecuencia (en un periodo de tiempo determinado: días, horas, minutos) con que se desarrolla cada actividad del procedimiento de forma permanente.

La medición de cargas de trabajo en la municipalidad, implica la colaboración de todo el personal que integra las dependencias objeto de estudio y su participación en las fases de planeación, aplicación de metodología y consolidación y análisis de resultados.

4 METODOLOGÍA

4.1 MÉTODO DE LOS ESTÁNDARES SUBJETIVOS

Radica en determinar el tiempo de una tarea con base en estimaciones de tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de ellas. En este estudio se consultó el tiempo a cada entrevistado ya que por la experiencia en el desarrollo de las actividades periódicas que realiza ya cuenta con una estimación del tiempo requerido en sus labores.

Se solicita a las personas experimentadas en la realización de las tareas, que den un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para realizar la tarea dentro de un caso normal, no teniendo en cuenta los tiempos de las situaciones extremas que se den ocasionalmente.

Más que una técnica, es un procedimiento, y puede ser útil para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas.

El tiempo resultante para realizar la tarea se calcula con la siguiente fórmula:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6$$

Dónde:

T = Tiempo resultante.

T_m = Tiempo mínimo asignado a la tarea.

T_p = Tiempo promedio asignado a la tarea.

T_M = Tiempo máximo asignado a la tarea.

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo resultante tienda hacia éste, y se divide toda la suma por 6, porque es el promedio de seis tiempos (el tiempo máximo, el mínimo y los 4 tiempos promedio).

Este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, y como inconveniente un grado de precisión relativo pero aceptable.

El estudio se realizará por medio de entrevistas comprendidas entre los 30 a 90 minutos, donde los entrevistados indicarán las labores realizadas periódicamente dando los tiempos mínimos, promedio y/o máximos utilizados en la realización de la tarea. Se solicitará que los tiempos suministrados no cuenten con los tiempos de espera o interrupciones normales que se presentan en la cotidianidad del trabajo ya que si bien roban tiempo no forman parte de la labor realizada en el momento, sino que estas labores forman parte de otras tareas y se contabilizaran por separado.

El entrevistador registrara las labores, frecuencia y tiempos invertidos en cada tarea indicada por el colaborador entrevistado. Posteriormente, se realizará un análisis por el método cuantitativo descrito anteriormente para obtener el nivel de ocupación o carga de trabajo del puesto.

La presentación de los resultados se realizará por área departamental para un mejor entendimiento y resumen de lo encontrado o concluido.

5 Justificación de la Contratación

La contratación atiende a la necesidad de un replanteamiento de las municipalidades en cuanto sus gastos fijos como consecuencia de la pandemia del COVID-19, producto de la disminución de ingresos. Esto ha obligado a la búsqueda de procesos más eficientes, generando 13 solicitudes en promedio de asesoramiento en este tema.

En concreto se está solicitado la reorganización o reestructuración, ello hace necesario en principio llevar a cabo un diagnóstico de cargas de trabajo, ante esta demanda la Dirección de Mejora Continua, ha visto la necesidad de realizar una contratación de

profesionales que apoyen estas labores, por cuanto los dos profesionales con que actualmente se cuenta en esta dirección no pueden atender la totalidad de los requerimientos.

Esta contratación busca la contratación de dos ingenieros industriales y un asesor financieros que apoyen a los profesionales destacados por la dirección de referencia, en los procesos de levantamiento de cargas de trabajo y análisis de viabilidad financiera, todo ello bajo la supervisión de la Dirección de Mejora Continua.

6 Procedencia de la Contratación

Actualmente se trabaja con los municipios reorganizaciones, estos procesos son claves y buscan un adecuado manejo de recursos financieros y humanos, un punto importante a la hora de establecer estos procesos organizacionales, es conocer las cargas de actividades que realizan los funcionarios, con lo que se persigue tener un panorama claro de las cargas de trabajo de cada uno de los puestos, buscando eliminar tareas repetitivas o innecesarios, por tal motivo, se persigue contratar una empresa o persona física que nos colabore en dos Municipales con estos temas, adicionalmente en materia financiera necesitamos justificar las recomendaciones emitidas desde el punto de vista económico de cada institución.

Como parte del control, de calidad que se dará a la contratación, se solicitarán informes quincenales de las actividades realizadas, con forme a los requerimientos que se solicitaran con el oferente que resulte ganador del concurso.

7 Municipalidades a Intervenir

Las municipalidades que se abordaran en esta contratación serán las de Palmares y Alajuelita, con un promedio de entrevistas para cada una de ellas de 50 durante el periodo de contratación.

Entrevista de manera virtual o presencial, en las municipalidades de Palmares y Alajuelita, con un promedio de 50 entrevistas para cada una, asimismo, un informe de viabilidad financiera con las recomendaciones de las propuestas establecidas en los informes que se le faciliten al profesional financiero.

8 Plazos de entrega

Los productos solicitados se entregaran mediante un informe parcial para el 20 de noviembre 2020 y en un informe final el 11 de diciembre de 2020.

9 Forma de Pago

25% al inicio de la contratación con la entrega del cronograma de trabajo validado por la Dirección de Mejora Continua, 40% informe parcial y 35 % con la entrega del informe final, todos ellos serán cancelados con el visto bueno del encargado del proceso de contratación por parte de la Dirección de Mejora Continua.

10 Perfil de los Profesionales

La empresa o persona física que oferte deberá poner a disposición un equipo de trabajo de tres profesionales, compuesto de dos ingenieros industriales y un profesional financiero, con experiencia en los temas abordados en la contratación, lo cuales deberán contar con los siguientes requisitos:

Profesional Financiero

- Licenciado o (a) en Administración de Empresas con énfasis en Contabilidad o Licenciado en Contaduría Pública o carrera afín.
- Incorporado (a) al Colegio de Profesional Respectivo y al día en las cuotas de dicho colegio.
- Con amplia experiencia en tema municipal al menos con 20 años de experiencia.
- Con amplios conocimientos en materia de gestión de los Recursos Humanos, Gestión.
- Tributaria, Finanzas Municipales, Gestión de cobro, Administración de Patentes, otros procesos internos de la actividad municipal.
- Con amplia experiencia en procesos de Asesoría Municipal en el tema financiero contable.
- Manejo de las leyes de interés municipal, tales como la Ley de Administración Pública, Código Municipal, Ley de Control Interno, Ley de Administración Financiera de la República y cualquier otra de relación directa con la gestión Municipal

El cumplimiento de este perfil profesional será tomado como requisito de admisibilidad, con el fin de que se cuente con una profesional que conozca el entorno del régimen municipal en cuanto a los temas financieros, contables y presupuestarios.

Profesional para Levantamiento de Cargas de Trabajo.

- Un ingeniero Industrial y un profesional en Gestión de Procesos.
- Con experiencia en temas de levantamiento de cargas de trabajo.
- Conocimientos en temas relacionados con gestión de procesos y diagramación de procesos.

11 Sistema de evaluación:

100% Precio

Karen Porras Arguedas
Directora Ejecutiva

José Carlos Chaves Inneckén
Director Financiero

Mario Corrales Rodríguez
Director Mejora Continua