



Estudio de cargas laborales para empleados de planta en la Alcaldía Municipal de Cáceres

Alex Andrey López Lopera

Proyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora

Catalina Zuluaga, Magíster (MSc) en Administración

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Caucasia, Antioquia, Colombia
2021

Cita

(López Lopera, A, A, 2021)

Referencia

López Lopera, A. A. (2021). *Estudio de cargas laborales para empleados de planta en la Alcaldía Municipal de Cáceres* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Cauca, Colombia.

Estilo APA 7 (2020)



Biblioteca Seccional Bajo Cauca (Caucasia)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo Ochoa.

Jefe departamento: Bernardo Ballesteros Díaz.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

1. Título de la práctica	6
2. Tema de la práctica	6
3. Contexto de la organización	7
3.1 Información básica	7
3.2 Análisis del entorno	10
3.2 Estructura	13
3.4 Área que impactará el proyecto.	17
4. Antecedentes	18
5. Problemática y problema	25
6. Objetivos	28
6.1. General	29
6.2. Específicos	29
7. Justificación	29
8. Delimitación o alcances	30
8.1. Temporal	30
8.2. Espacial	30
9. Marco referencial	31
9.1. Marco Teórico	31
9.2. Marco Normativo	38
9.3. Marco Conceptual	40
10. Diseño metodológico	41
11. Administración del proyecto	46
11.1. Recursos disponibles	46
11.2. Cronograma de actividades	46

12. Resultados:	47
13. Conclusiones y logros:	57
14. Recomendaciones	59
15. Referencias	63
16. Anexos	66

Lista de figuras

Figura 1 Ubicación del Palacio Municipal de Cáceres.	9
Figura 2 Organigrama	15
Figura 3 Mapa de procesos	16
Figura 4 Árbol de Problema	26
Figura 5 Procesos de recursos humanos	31
Figura 6 Plantilla carga laboral	41
Figura 7 Diseño metodológico	42
Figura 8 Cronograma de actividades	46
Figura 9 Preguntas de percepción	48
Figura 10 Entrevistas realizadas	50
Figura 11 Situación de puestos	52
Figura 12 Puestos a crear	60

1. Título de la práctica

Estudio de cargas laborales para empleados de planta en la Alcaldía Municipal de Cáceres
Antioquia

2. Tema de la práctica

Los temas relacionados con el proyecto de práctica implementado y por tanto con el objetivo desarrollado son:

Gestión humana: Permite entender el potencial que tiene el ser humano, al ser este el capital más importante con que cuentan las organizaciones y cómo desarrollarlo, además de la importancia estratégica de esta área para la implementación de políticas o planes que permitan que los empleados puedan tener un alto desempeño y cumplir con eficiencia cada una de las actividades que realizan, por lo tanto, se utilizó en el análisis de los puestos de trabajo y la generación de recomendaciones.

Gestión por procesos: Ayuda a entender el funcionamiento de la organización y cómo se interrelacionan los procesos concebidos en su mapa de procesos y manual de procesos y procedimientos, los cuales están en constante evolución para poder brindar la atención necesaria a la comunidad y por lo tanto se ven reflejados en los manuales de funciones de los cargos.

Técnicas y fuentes de la investigación: Apoya en la investigación de documentos que sirven como soporte para la formulación del proyecto, donde se realizan consultas especializadas del tema a tratar.

Metodología de la investigación: Facilita la búsqueda o construcción de las herramientas, instrumentos y metodologías necesarias para la obtención y análisis de la información.

Público privado: Permite entender el funcionamiento de la Alcaldía como entidad pública del Estado, además de compararla con el funcionamiento de organizaciones privadas para hacer el correcto ajuste de los instrumentos a aplicar en el levantamiento de cargas laborales.

3. Contexto de la organización

3.1 Información básica

El proyecto de grado se realizó en la Alcaldía Municipal de Cáceres, Antioquia, la cual según la Alcaldía de Cáceres (2020) tiene como misión:

El Municipio de Cáceres, Antioquia, como ente territorial; a través de la planificación del desarrollo económico, social, ambiental y del territorio, genera las condiciones necesarias para la oportuna prestación de los servicios públicos y sociales, con una administración efectiva de sus recursos, propiciando la participación ciudadana en la gestión pública, la articulación institucional, el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales y la convivencia pacífica de los Cacereños para el mejoramiento de la calidad de vida, con esta nos quiere demostrar el compromiso que tiene la Alcaldía como ente territorial, para que el municipio tenga un crecimiento íntegro donde todo los elementos se articulen para mejorar la calidad de vida.

Para el cumplimiento de esta misión la Alcaldía cuenta con dos valores que son el eje fundamental para el funcionamiento de toda entidad pública (2020):

Transparencia: La gestión de los procesos administrativos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por lo tanto, se garantizará el acceso a la información pertinente de sus procesos facilitando el control social.

Sencillez: El comportamiento público y moral de cada uno de los funcionarios deberá responder a la dignidad de su cargo y al servicio comunitario, asumiendo con sus mejores capacidades el ejercicio de sus funciones sin olvidar la razón social de su cargo.

La Alcaldía como ente territorial de división política del Estado y con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, según la Alcaldía de Cáceres (2020) tiene como objeto social:

Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los Cacerseños, generando procesos sostenibles de desarrollo socioeconómicos, equipamiento e infraestructura social y productiva que le permita al municipio aumentar los niveles de educación, salud, cultura, vivienda digna, acceso a los servicios públicos, justicia y el fomento agropecuario, consolidando un territorio equitativo, de derechos, moderno, participativo y competitivo.

Adicionalmente cabe destacar que la Alcaldía del municipio de Cáceres es una entidad territorial de sexto nivel que según la ley 1551 del 2012 “goza de autonomía para la gestión de sus intereses, dentro de los límites de la Constitución y la ley” (Congreso de la República de Colombia, 2012), esto significa que es una organización de carácter público que hace parte de la división política administrativa del Estado, perteneciente al sector terciario de la economía.

Tiene a su vez proyectado para el 2023 ser un municipio donde las veredas, corregimientos y cabecera municipal, se desarrollen por igual, buscando un territorio donde lo urbano y rural no tengan mayor diferencia, plasmando esto en su visión que se expone a continuación:

Para el año 2023, el municipio de Cáceres, será un territorio reconocido a nivel regional y nacional como municipio líder en procesos de integración social, logrando intervenciones coherentes con la realidad social, política y económica del mismo a través de un desarrollo incluyente, sostenido, participativo y transparente en su gestión pública, impulsado por

acciones intersectoriales que contribuyan a cerrar las brechas entre lo urbano y lo rural.
(Alcaldía de Cáceres, 2020)

Para tener un mejor conocimiento del territorio de jurisdicción de la Alcaldía de Cáceres es importante destacar algunos aspectos del municipio por lo tanto se expone a continuación una reseña:

El Municipio de Cáceres fue fundado en el año 1576, siendo este uno de los municipios más viejos de Antioquia, fue erigido como Municipio en el año 1903, está ubicado en el departamento de Antioquia, subregión del Bajo Cauca. Limita por el Norte con el departamento de Córdoba, por el Este con los municipios de Caucasia y Zaragoza, por el Sur con el municipio de Anorí y por el Oeste con el municipio de Tarazá, es atravesado por el Río Cauca segunda fuente hídrica más importante de Colombia, el municipio cuenta con una extensión territorial de 1953 Km², se divide en 5 corregimientos y 63 veredas, su temperatura varía entre los 28° a 35° C, cuenta con una población aproximada de 28.996 según las proyecciones del DANE, el municipio es direccionado por la Alcaldía Municipal la cual se encuentra ubicado frente del Parque Principal Carrera 50 # 49-15. (Alcaldía de Cáceres, 2020, p. 30)

Figura 1

Ubicación del Palacio Municipal de Cáceres.



Nota. Fuente: Google Maps (2021).

3.2 Análisis del entorno

Con la finalidad de hacer un análisis del entorno para la Alcaldía, se utiliza la herramienta PESTEL, que sirve para identificar los factores externos que afectan la organización, así se tiene que:

Político: La Alcaldía Municipal de Cáceres depende de las directrices del Gobierno Nacional y de la Gobernación de Antioquia, se debe tener presente por lo anterior expuesto que el próximo año (2022) habrá nuevas elecciones presidenciales, lo que puede modificar la estructura de ingresos del Municipio.

Además, se resalta que el gobierno local tiene una duración de cuatro años y a su vez cada gobernante plasma sus planes y proyectos en el Plan de Desarrollo, por lo tanto, cada que hay cambio de Alcalde las áreas priorizadas en el Plan pueden cambiar acorde a las propuestas de campaña, pero antes de ser plasmadas deben ser aceptadas por el Concejo Municipal.

Por otro lado, se evidencia pluralidad de partidos políticos, es decir que no hay un partido político predominante que siempre llegue al poder.

Económico: Producto de la pandemia producida por el SARS-CoV-2 (Covid 19), la tasa de desempleo a nivel país aumentó de un 10.5% en el 2019 al 15.9% para el 2020 (Departamento

Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2021), y para el 2021 para el mes de agosto se presentó una disminución considerable estando en 12.3% (DANE, 2021) y la tasa de pobreza monetaria paso del 35.7% del 2019 al 42.5% para el 2020 (DANE, 2021), para el Municipio de Cáceres según la encuesta de calidad de vida del 2019 la cifra de pobreza es de 56.5%, específicamente la tasa de desempleo en el Municipio para el año 2019 era de 5.92% según la Gobernación de Antioquia (2019), que muestra comparándola con el promedio del país para el mismo año como baja, pero el 92,2% de la población ocupada es en trabajo informal, que se vio seriamente afectado por las cuarentenas totales que les impidió hacer su labor productiva, aumentando así estos índices, para mitigar estos impactos negativos.

Por otro lado, se tiene que la Presidencia de la República permitió usar recursos de regalías para atender la emergencia causada por el coronavirus donde unas de las líneas de acción priorizadas es la reactivación económica.

Social: Según cifras manejadas en el Plan de Desarrollo “el Municipio cuenta con una población estimada de 28.996 habitantes, de las que el 80.11% está ubicada en la zona rural” (Alcaldía de Cáceres, 2020, p. 31), por lo que obliga a la Alcaldía Municipal a que sus mayores esfuerzos estén implicados en favorecer a esta población.

Por otro lado, desde hace mucho tiempo el Municipio y los demás municipios que conforman la subregión del Bajo Cauca, son catalogados como unos de los más violentos de Antioquia, donde ha perdurado el conflicto social durante gran parte de su historia reciente, el Municipio tiene presencia de grupos insurgentes y bandas criminales, donde predominan altas tasas de homicidio, y desplazamiento (Alcaldía de Cáceres, 2020), lo que obliga al Gobierno Municipal a aumentar los esfuerzos en seguridad en conjunto con la Gobernación Departamental para mitigar estos índices.

Tecnológico: Hoy en día se cuenta con muchas herramientas de tecnología de la innovación y la comunicación, por lo tanto, es indispensable que la Alcaldía haga uso de estas para aumentar

su capacidad productiva y mejorar sus procesos, verifique lo que requiere verificar qué tanto puede digitalizar sus archivos y prestar servicios a la comunidad por medio de estos.

Por otro lado, la Alcaldía Municipal en aras de aumentar la cobertura de telefonía e internet para las zonas rurales donde se concentra cerca del 80% de su población total, en su Plan de Desarrollo mediante el programa conectividad para todos busca “gestionar ante los prestadores de servicio móvil de telefonía e Internet la ampliación de cobertura para las comunidades rurales del municipio de Cáceres”(Alcaldía de Cáceres, 2020, p. 10).

Ecológico: El Municipio de Cáceres cuenta con grandes fuentes hídricas, además de sus quebradas ser atravesado por el Río Cauca, y tiene gran potencial en la explotación minera, sin embargo:

Algunas de las problemáticas ambientales que afectan el municipio tienen que ver con la degradación de los suelos, la contaminación de fuentes hídricas y la deforestación: la ganadería extensiva y las actividades mineras han generado grandes transformaciones paisajísticas irreversibles en el territorio, además de apropiarse de espacio de interés ambiental (Ej. humedales, nacederos, quebradas, entre otros), vertimiento directo de lodos y material orgánico (excretas) a ríos y quebradas. (Alcaldía de Cáceres, 2020, p. 56)

Además la Alcaldía Municipal menciona en el Plan de Desarrollo que “Dichas áreas de interés no pueden ser intervenidas por el mismo gobierno local al estar dentro de una propiedad privada, esto también ha sido la causa que proyectos de reforestación no logren los objetivos” (Alcaldía de Cáceres, 2020, p. 56,59), también en este mismo Plan de Desarrollo menciona que “el índice de Vulnerabilidad y riesgo por Cambio Climático para el municipio es de 12.31” (Alcaldía de Cáceres, 2020, p. 56,59), lo que da a entender que el municipio no tiene gran problemática generada por las fuerzas de la naturaleza.

Legal: La Alcaldía Municipal se rige por las directrices del Gobierno Nacional, en este sentido debe cumplir las funciones asignadas en las leyes tales como la ley 1551 de 2012 por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios (Congreso de la República de Colombia, 2012), el Decreto 111 de 1996 el cual regula la programación, elaboración, presentación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto, así como la capacidad de contratación y la definición del gasto público social (Congreso de la República de Colombia, 1996), la Ley 617 de 2000 que trata del ajuste fiscal, entre otras de funcionamiento interno (Congreso de la República de Colombia, 2000).

Todo ello sin dejar de lado que la Alcaldía se encarga de hacer cumplir las leyes vigentes dentro del municipio.

3.2 Estructura

La Alcaldía Municipal de Cáceres se encuentra encabezada por su Alcalde y posteriormente se subdivide en siete Secretarías, las cuales se listan a continuación, aclarando además cuáles son sus funciones principales:

Secretaría General y de Gobierno:

Proponer y aplicar las políticas y normas que, en materia de seguridad, administración de justicia y protección al ciudadano se requieran en el Municipio de Cáceres, a través de la apertura de espacios de participación que permitan un acercamiento entre la Administración y la comunidad. Así mismo, atenderá todo lo relativo a los procesos de construcción ilegal y de ocupación y defensa del espacio público, al tránsito y transporte, a los establecimientos abiertos al público y protección al consumidor. Además de la administración del recurso humano de la administración municipal. (Alcaldía de Cáceres, 2020)

Secretaría de Planeación e Infraestructura:

Directamente responsable ante el Alcalde Municipal por dirigir la formulación y la adopción de políticas institucionales, normas, planes y programas que llevan a cabo la realización de las directrices de desarrollo y de planificación general para el crecimiento del Municipio, y además la dirección y coordinación en la construcción de obras de infraestructura definidas y aprobadas dentro de los lineamientos del Plan de Desarrollo o del Programa de Obras Públicas proyectos para su ejecución, de acuerdo con las normas establecidas por los organismos competentes. (Alcaldía de Cáceres, 2020)

Secretaría de Educación, Cultura y Deporte:

El Núcleo Educativo de Cáceres es una sección o unidad que depende administrativamente de la Secretaría de Educación y cultura del Departamento, ubicada en el municipio de Cáceres y está encargada de asesorar al Municipio en la gestión y planificación del servicio educativo y cultural en esta región del Departamento. (Alcaldía de Cáceres, 2020)

Secretaría de Hacienda y Tesorería:

Ser responsable ante el Alcalde por dirigir, coordinar, evaluar y controlar la ejecución y desarrollo de las políticas institucionales, planes, programas y proyectos adoptados por la Tesorería General del Municipio - Secretaría de Hacienda para la recaudación y custodia de los valores e ingresos del municipio y efectuar los desembolsos de la administración. (Alcaldía de Cáceres, 2020)

Secretaría de Desarrollo Social:

Implementar en el municipio en correspondencia con el plan de desarrollo trazado por la administración y la visión de desarrollo de largo plazo, políticas, planes, programas y proyectos que propendan por el desarrollo social y económico de la comunidad, además ser directamente responsable ante el Alcalde Municipal por la formulación de políticas y la adopción de planes, programas y proyectos de desarrollo Social, económico, Rural y

Minero Ambiental y de bienestar social del Municipio de Cáceres. (Alcaldía de Cáceres, 2020)

Dirección Local de Salud:

Organizar y dirigir los servicios de salud en el Sistema Municipal de Seguridad Social en Salud. Realizar labores de dirección y control de la administración general, que permitan el desarrollo coordinado de los programas de atención a las personas, al medio ambiente y a la infraestructura administrativa del sector y al logro de metas previamente establecidas. (Alcaldía de Cáceres, 2020)

Dirección de Desarrollo Rural y Minero Ambiental:

Ser directamente responsable ante el secretario de Desarrollo Social, Rural y Minero Ambiental por la dirección y coordinación de los Programas y Proyectos de Desarrollo Rural y Asistencia Técnica Agropecuaria, Minera y Ambiental en los términos establecidos en el Decreto 2379 de 1991, y por la Ambiental y Minera. (Alcaldía de Cáceres, 2020)

Figura 2

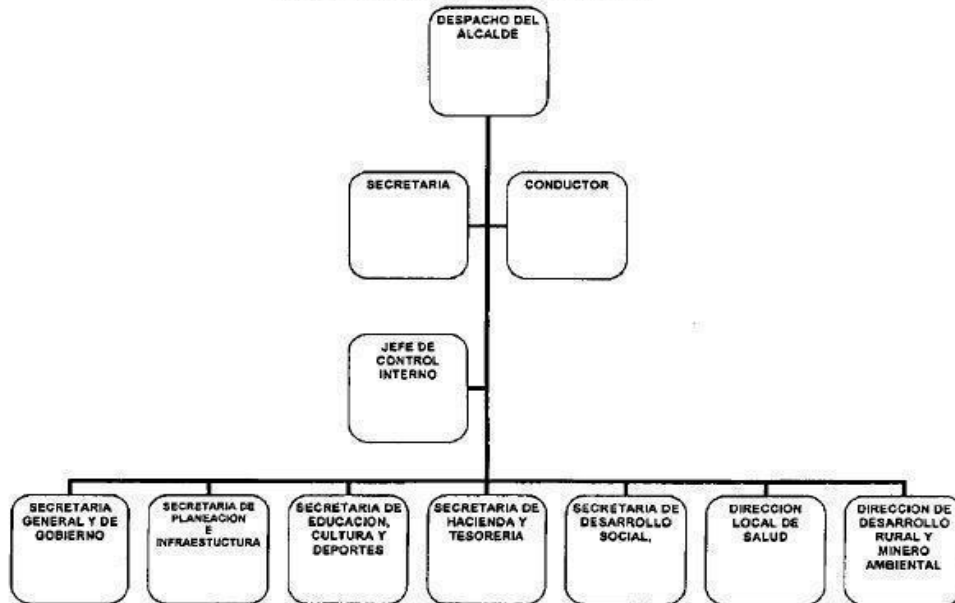
Organigrama



DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA
MUNICIPIO DE CACERES ALCALDÍA DE CÁCERES
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN, OBRAS PÚBLICAS Y
SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS
NIT. 890.981.567-1



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



1

Nota. Fuente: Alcaldía de Cáceres (2020).

Las siete Secretarías trabajan por el desarrollo eficiente y efectivo de los procesos consignados en el mapa de procesos de la Alcaldía los cuales se pueden observar en la siguiente figura:

Figura 3

Mapa de procesos

Mapa de Procesos – Municipio de Cáceres



Nota. Fuente: Alcaldía de Cáceres (2018).

3.4 Área que impactará el proyecto.

El proyecto se desarrolló específicamente en la Secretaría General y de Gobierno, encargada de los temas de espacio público, control interno, seguridad y orden público y control de tránsito vehicular y peatonal, en articulación con la Policía Municipal, además de las funciones correspondientes a gestión humana, donde corresponde hacer estudios acerca del sistema salarial, creación, eliminación y fusión de empleos, entre otras.

Es así como el proyecto como tal tuvo un impacto en esta los asuntos de gestión humana dependientes de esta Secretaría, siendo ésta la encargada de todo lo relacionado con el manejo del

personal y de los puestos de trabajo, resaltando que en total la Alcaldía cuenta con 96 funcionarios de los cuales 30 hacen parte del personal catalogado como de planta para prestar servicios a cerca de veintinueve mil habitantes, además de rendir y brindar información de su gestión a solicitantes.

4. Antecedentes

En la Alcaldía Municipal de Cáceres no se ha realizado un estudio de cargas laborales que conlleve a algún tipo de análisis frente a la carga de trabajo para el personal de planta, teniendo en cuenta las exigencias que implica desempeñar estos cargos dentro de la gestión pública por su relevancia e importancia para el adecuado funcionamiento de la organización.

Sin embargo, se ha indagado y se identificaron otras entidades del sector público en Colombia en las cuales se ha trabajado el tema, es así como en el estudio de carga laboral en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del municipio de Marinilla desarrollado por(Gómez et al. (2013), se resalta que la medición de la carga laboral

Ayuda a establecer el número de empleados que se necesitan para cumplir una labor, también contribuye al establecimiento de tiempo estándar para el cumplimiento de una labor específica para así, ser más eficaces, lo cual ayuda a nivelar la cantidad de trabajo de los empleados. (p. 31)

También en el mismo estudio Gómez et. al (2013) llegan a la conclusión de que los estudios de cargas laborales permiten apreciar la mala distribución de las actividades a cargo de una persona, lo cual puede generar no solo el incumplimiento de objetivos, si no acarrear problemas de salud grave, ya que se debe tener en cuenta que una carga laboral no es solamente la actividad física que se hace para la realización de una actividad ya que está también maneja un aspecto importante como lo es la actividad mental que se realiza en las labores administrativas.

Por otra parte, en el estudio llamado sistema de medición de cargas laborales para las áreas administrativas de Audifarma SA con el fin de diseñar un modelo adecuado que permita monitorear las necesidades de RRHH y proyectar las variaciones en dicho recurso según los cambios en la demanda resalta las utilidades de realizar una medición del trabajo “entre ellas la planificación (de los recursos, de los tiempos de entrega, presupuestos), el control (desempeño, utilización de la capacidad de producción, costos, procedimientos de trabajo, identificación de tiempos improductivos) y la toma de decisiones basada en datos” (Castaño, 2013, p. 12).

Adicionalmente, en el estudio que lleva por nombre distribución de las cargas laborales de los trabajadores de servicios varios de la entidad municipio de Yumbo por medio de la medición de cargas de trabajo, estudio de tiempos y movimientos (Meza, 2015) afirma que

La medición de carga de trabajo permite evaluar el tiempo que se invierte en el cumplimiento de una actividad o tarea. Para diferenciar el tiempo productivo del tiempo improductivo. Un efecto de la inadecuada distribución de las cargas laborales es la sobrecarga laboral, ya que si la persona es obligada a realizar una serie de tareas adicionales a las que debe cumplir y a resolver problemas de los que no está acostumbrado a desarrollar, se desempeña medianamente y no satisface adecuadamente las exigencias laborales. (p. 19)

Algunas herramientas utilizadas para la medición de la carga laboral se basan principalmente en fórmulas estadísticas y además de estas, el Departamento Administrativo de Función Pública en su guía de rediseño institucional (2015) para facilitar la realización de estos estudios cuenta con un formulario anexo de Excel que al diligenciarlo nos permite identificar el nivel de las cargas.

Es así como se tiene por ejemplo que en el estudio llamado distribución de las cargas laborales de los trabajadores de servicios varios de la entidad municipio de Yumbo por medio de la medición de cargas de trabajo, estudio de tiempos y movimientos (Meza, 2015) se utilizó el método de los estándares estadísticos para la identificación de las cargas de los puestos.

En el estudio llamado cómo impacta el volumen de carga laboral en el personal de hospitalización respecto a la seguridad del paciente (Cruz et al., 2019) Clínica del Occidente, se utilizó el método aleatorio coordinado negativo.

Por último, encontramos el formulario del Departamento Administrativo de Función Pública que se utilizó en varios estudios que se llevaron principalmente en Alcaldías que al final se utiliza la siguiente fórmula para determinar las cargas de los puestos $(T_m + 4(T_u) + T_{min}/6) * 1,07$ donde T_{min} es tiempo mínimo, T_u el tiempo usual y T_m el tiempo máximo (2015).

En este sentido, y dado que los estudios de cargas laborales pueden ayudar a identificar bien sea una sobrecarga laboral o una subutilización del talento humano con el que se cuenta, en el proyecto realizado en la Alcaldía de Marinilla se afirma que en caso de identificarse sobrecarga laboral se debe trabajar sobre este aspecto dado que según (Gómez et al., 2013) este:

Puede generar estrés laboral ya sea por que los funcionarios no tienen las capacidades necesarias para poder desarrollar las actividades asignadas o por no tener el número adecuado de funcionarios para poder cumplir con las metas establecidas, de esta forma se puede impactar la salud tanto física y mental de los individuos que se ven afectados por esas situaciones. (p. 32)

Adicionalmente, el desgaste mental y físico producido por el trabajo excesivo, puede causar faltas por enfermedad laboral, por esto la importancia de evitar la sobrecarga laboral buscando

como estrategia generar la satisfacción laboral como factor que permita el cumplimiento las funciones y metas establecidas, obteniendo un máximo rendimiento y mejorando a su vez la calidad del servicio al cliente (Galvis, 2017, p. 33).

De los estudios revisados y analizados se pueden destacar algunos hallazgos resultado de la ejecución de las herramientas utilizadas, ya que no solamente se encontraron problemas producidos por la posible sobrecarga, estos también ayudaron a identificar otros problemas como la desactualización de manuales de funciones y de procesos, ya que fueron utilizados como algunos de los principales insumos para la realización del estudio, es así como una de estas recomendaciones se plantea en el documento que lleva por nombre Estudio de cargas laborales en la Alcaldía Municipal de Dolores-Tolima en el cual se sugiere a la entidad “Realizar actualización del manual específico de funciones y competencias laborales y el manual de procesos y procedimientos” (López et. al, 2019, p. 46).

Por su parte, en el estudio técnico complementario de cargas de trabajo y codificación de cargos para una empresa Social del Estado de orden departamental Libreros (2018) indica que se debieron ajustar los manuales de funciones con la finalidad de dar claridad sobre las tareas que en definitiva debían medirse y que debían ser codificadas ya que ambos estaban desactualizados, “esto debió corregirse para alcanzar la claridad suficiente sobre las tareas que en definitiva debían medirse y que debían ser comparadas durante las diligencias con cada uno de los funcionarios para levantar la información de carga laboral” (p. 72).

Por lo tanto, en varios estudios donde se identificó sobrecarga laboral como resultado, se debía a que los manuales no tenían la información clara y bien definida de los cargos y tareas, además de que estos no se encontraban optimizados, mostrando varias tareas innecesarias o que se

debían o podían ejecutar de otra forma para realizarlas en menor tiempo, uno de estos es el estudio llamado factores percibidos como carga laboral por colaboradores de Contact Center de la empresa Colsubsidio donde Meneses et al. (2019) identificaron que “el factor que más influye de manera negativa en el estado de ánimo es el factor de la falta de claridad en las funciones de su puesto de trabajo”, y a su vez que en estos “se añaden funciones adicionales o que no son acordes a las pactadas en un inicio, lo cual podría ser un factor a considerar carga laboral para un empleado de contact center” (p. 17).

En el estudio realizado para la planta del personal administrativo de la Universidad Industrial de Santander se evidenció de igual manera el mismo factor que le permitió a Aguilar et al. (2015) llegar a la siguiente conclusión

Se evidenció que la estructura organizativa coexiste con un modelo de procesos y funciones, por tal razón se hizo necesario el uso de estos dos medios para la identificación de las actividades realizadas por cada uno los cargos; sin embargo, se presentó el caso de actividades que no corresponden a las funciones delegadas al cargo (acordes a la denominación de éste), o contenidas en procesos no documentados e inclusive actividades que solo figuran en el manual de funciones, consideradas como soporte a la actividad misional. (p. 92)

En otros estudios como el realizado en la empresa Audifarma SA, al evidenciar sobrecarga laboral, se formulan recomendaciones enfocadas además de aumentar el personal, también en la mejora de los procesos y en las escalas de medición que se utilizaron, es así como Castaño(2013) plantea que

Al realizar la medición de cargas laborales se dan resultados que, aunque signifiquen sobrecarga, no siempre se soluciona a través de la vinculación de RRHH adicional, es por esto que se genera la necesidad de construir escalas de sobrecarga laboral en donde la primera de ellas que se denominará Sobrecarga Leve (entre 0,1 y 0,5 RRHH faltante) debe ser afrontada con acciones tales como análisis de métodos de trabajo para identificar reprocesos, actividades innecesarias o que no agregan valor, actividades que se pueden automatizar, demoras que deben ser eliminadas; entre otros y finalmente establecer mejoras que redunden en la eliminación de dicha sobrecarga. Las escalas siguientes (por encima de 0,5 RRHH faltante) si requieren de la solicitud de vinculación de RRHH adicional. (p. 53)

De igual forma en el estudio de carga laboral en la Alcaldía de Marinilla, Gómez et al. (2013) resaltan ciertas condiciones que deben tener los puestos de trabajo para su funcionamiento normal y cómo afrontar de otra forma la falta de personal que se evidencia en la entidad, por lo tanto afirman que:

La eficiencia en la realización de cualquier tipo de trabajo está directamente relacionada con el cumplimiento de ciertas condiciones, entre las cuales se encuentran las competencias de quien realiza el trabajo, los medios tecnológicos, el uso adecuado del tiempo, la actualización y descripción de procedimientos, entre otros. (p. 59)

Para minimizar el costo de la creación de los cargos requeridos, se plantea también la posibilidad de gestionar practicantes del Sena u otras Instituciones de programas técnicos o secretariales, acordes con la funcionalidad y necesidad de las dependencias, para que apoyen constantemente la ejecución de las actividades. (Gómez Betancur et al., 2013, p. 61).

Además de estos, en el estudio llamado cómo impacta el volumen de carga laboral en el personal de hospitalización respecto a la seguridad del paciente realizado en la Clínica del Occidente, su recomendación se centra en el análisis de los puestos de trabajo (Cruz et al., 2019), identificando la capacidad requerida en cada servicio.

Para el estudio realizado en el Instituto de Desarrollo Municipal (IDM), Dosquebradas, Risaralda las recomendaciones se centran más en la protección de sus empleados, además en recalcar el apoyo entre los mismos empleados donde los que presente menos cargas ayudar a los que están sobrecargados, esto como una estrategia de redistribución del trabajo (Galvis, 2017).

De igual forma en la Alcaldía de Marinilla además de las antes mencionadas recomendaciones, para afrontar los problemas de sobrecarga se propuso evaluar el personal para verificar que realmente sean idóneos para el cargo que desempeñan y que este no sea uno de las razones para el problema que presentan “Implementar programa de gestión por competencias, de manera que se garantice la idoneidad, capacidad y habilidades necesarias en los funcionarios públicos, para la atención eficaz, oportuna y calidad a la comunidad del Municipio de Marinilla” (Gómez et al., 2013, p. 62).

Por último, se destacan algunas conclusiones y retos para el área de Talento Humano, donde se invita a la creación y aplicación de estrategias que permitan aumentar la productividad de sus empleados sin llegar a escenarios donde el recurso humano sea sobreexplotado Galvis, (2017) afirma que

Es por este motivo que se deben identificar las formas de mejorar la gestión de las actividades y el rendimiento de los recursos asignados para obtener un óptimo rendimiento económico y nivel de productividad de la Institución y por ende el crecimiento y

sostenibilidad de la misma, de allí la necesidad de evaluar y perfeccionar las estrategias organizacionales sobre las condiciones laborales de sus funcionarios, así como disponer de mejores indicadores que sirvan para la toma de decisiones. (p. 33)

En la actualidad la medición de las cargas de trabajo ha evolucionado conceptual y metodológicamente para convertirse en elemento de análisis complementario a otros, como la gestión por objetivos, la definición de procedimientos o la valoración de los puestos de trabajo, integrantes de modelos que persiguen la eficacia y la calidad en la prestación de servicios partir de planes eficientes de recursos humanos, que suponen beneficios para ambas partes, la institución y los empleados, en términos de mejora de la competitividad para la primera y de repercusiones profesionales para los segundos (formación, retribuciones, méritos, carrera profesional, etc) (Gómez et al., 2013, p. 25)

Evidenciando la importancia de los estudios de cargas laborales especialmente en el sector público y las múltiples aportaciones y análisis que de ello pueden derivarse, a parte de la problemática que a continuación se expone, se plantea la necesidad de desarrollo de este proyecto de práctica.

5. Problemática y problema

Una de las funciones decisivas de cualquier administrador es la organización, esto conlleva a garantizar que se cuente con la cantidad necesaria de personal para atender las labores requeridas, adicionalmente a medida que las empresas crecen se requieren ajustes en cuanto al número de cargos existentes por área y sobre todo frente al número de personas que realizan una misma labor, todo esto con el fin de conseguir cumplir con su misión y alcanzar a largo plazo la visión propuesta.

El hecho de contar con exceso o falta de personal dentro de una organización puede generar consecuencias tales como la desmotivación laboral que da lugar a una baja productividad o por lo contrario, la subutilización de los cargos dando lugar a un elevado tiempo de ocio que se traduce

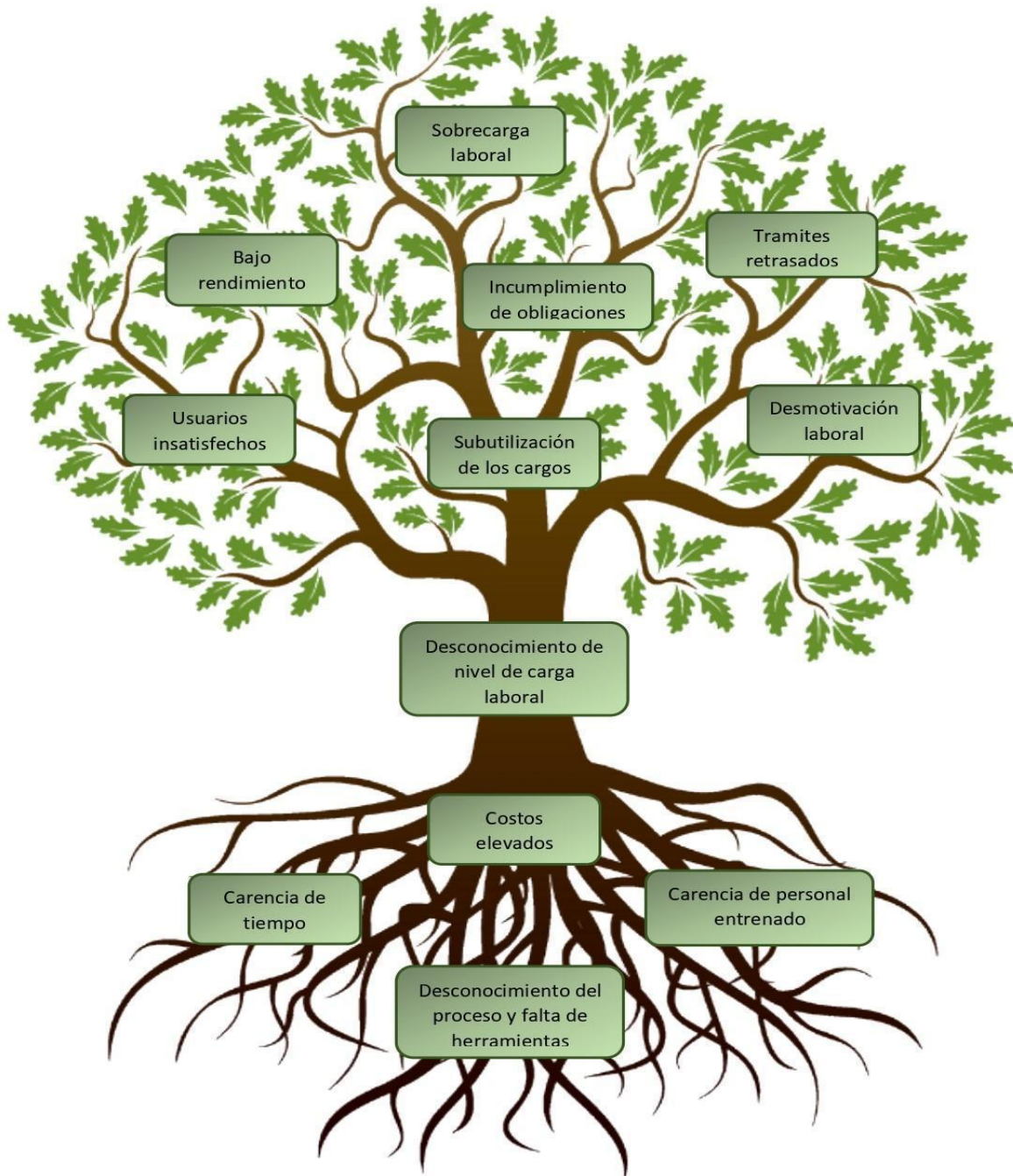
en aumento de gastos innecesarios, teniendo puestos que quizás redundan en las labores o no son estrictamente necesarios.

Es por ello que se hace necesario conocer el estado en general de los puestos existentes dentro de las organizaciones y su nivel de carga laboral para identificar posibles comportamientos que den lugar a una interpretación superficial acerca de las labores que desarrollan los empleados en cumplimiento a las metas propuestas, pues podría ser que se cuente con una mayor carga de personal, conocido como subutilización de los cargos, lo cual conlleva a la necesidad de un mayor nivel de financiamiento para la entidad, o bien la situación puede ser muy diferente siendo esta que en las organizaciones falte personal, ocasionando que la poca planta de personal existente tenga aún mayores responsabilidades, este tipo de situaciones conlleva en algunos casos a que los empleados manifiesten situaciones de sobrecarga laboral originando estrés, desmotivación, trámites atrasados, usuarios insatisfechos, entre otros (Gómez et al., 2013, p 46), lo que puede ser el principio de enfermedades justificadas para la ausencia de los empleados, aumentando así los costos del personal.

Para complementar este análisis, se utiliza un árbol de problemas para detallar de manera gráfica la relación causa efecto expuesta que trae consigo el desconocimiento del nivel de carga laboral, especialmente en entidades públicas.

Figura 4

Árbol de Problema



Nota. Elaboración propia (2021)

De las causas más predominantes que genera el problema que se expone en este proyecto el cual corresponde al desconocimiento del nivel de carga laboral del personal de planta donde la falta de conocimiento del proceso y ausencia de herramientas ya que no se tiene idea de cuándo es

el momento oportuno para la realización de estos estudios, además de no saber o no contar con una guía que ayude a realizarlo de mejor forma, puesto que todas las organizaciones son diferentes estas se deben adecuar a las necesidades de cada una, adicionalmente a estas se encuentran la carencia de tiempo ya que ejecutar un estudio de este tipo en organizaciones que tienen una amplia plantilla de empleados requiere mucho tiempo tanto para la planeación como para la ejecución, además del tiempo que se deben tomar los empleados para las entrevistas o encuestas a realizar, asimismo se encuentra la carencia de personal entrenado y los costos elevados, donde van de la mano puestos que al no tener el personal idóneo para la realización del estudio, se debe incurrir en contratar personal adicional para ejecutarlo, ya sea para que lo lleven a cabo en su totalidad o que sirvan como asesores en todo el proceso.

Teniendo en cuenta que, en el caso de la Alcaldía Municipal de Cáceres, no se conoce en detalle el nivel de carga laboral que actualmente tienen los empleados de planta, e inclusive según una auditoría realizada por la Fiscalía, se expresó que en la Secretaría de Hacienda y Tesorería se evidencia una sobrecarga laboral y por consiguiente se están presentando todas las problemáticas aquí expuestas, se plantea la siguiente pregunta problema:

¿Cuáles serían los beneficios de realizar un estudio de cargas laborales para empleados de planta de la Alcaldía Municipal de Cáceres en la toma de decisiones respecto a la asignación del personal?

6. Objetivos

Con la finalidad de resolver la pregunta de investigación, fueron planteados los objetivos general y específicos que a continuación se exponen

6.1. General

Realizar un estudio de cargas laborales para empleados de planta en la Alcaldía Municipal de Cáceres Antioquia que apoye la toma de decisiones respecto a la correcta asignación del personal.

6.2. Específicos

- 1.** Efectuar el levantamiento de las cargas laborales para conocer la situación actual frente a las labores ejecutadas por los funcionarios.
- 2.** Analizar la información recopilada con la finalidad de identificar sobrecarga laboral, subutilización de funcionarios o pertinencia de la planta actual, entre otras problemáticas.
- 3.** Plantear recomendaciones sobre los resultados obtenidos que sirvan como fundamento para la toma de decisiones de la Administración Municipal respecto a la adecuación del personal de planta en las diferentes dependencias.

7. Justificación

Es importante aplicar un estudio de cargas laborales en la Alcaldía del Municipio de Cáceres ya que este permite ayudar en la identificación de los puestos que pueden presentar una sobrecarga por la cantidad de procesos en los que intervienen o los que están subutilizados que serían todo lo contrario, ya que se manifiesta que no se tiene registro de que se haya hecho un estudio de similar o igual a estos, por lo tanto con los resultados arrojados permite generar toma de decisiones para remediar el problema de sobrecarga si se llega a identificar este en alguna dependencia, previniendo a futuro problemas de salud tanto física como mental de los funcionarios que interviene en los procesos que se generan a diario provocando con esto disminución en la productividad; por su parte, en caso de que se evidencie una subutilización del talento humano se podrían hacer ajustes en los procesos en los que intervienen buscando un balance en todos los

cargos, redistribuyendo las actividades de los puestos que estén con una carga laboral más alta, para aumentar la eficacia y eficiencia de la institución.

Por todo esto se considera que el estudio de cargas laborales resulta ser necesario ya que se desconoce el nivel de carga para los empleados de planta de la Alcaldía y se hace necesario la identificación para tomar decisiones a futuro buscando el mejoramiento continuo de la institución.

Además de lo anterior, este proyecto como estudiante de un programa profesional sirve para reforzar y poner en práctica los conocimientos adquiridos en todo el proceso educativo, además de conocer más a fondo como es el funcionamiento de una organización pública y algunos procesos en los que participan.

Finalmente es importante para la Universidad de Antioquia, porque le permite enfocar este tipo de prácticas profesionales al sector público para contribuir a los objetivos de este tipo de organizaciones que van enfocadas al servicio de la comunidad.

8. Delimitación o alcances

8.1. Temporal

La práctica profesional tuvo una duración de cuatro meses, de los cuales el proyecto se realizó empezando en el mes de Septiembre hasta las primeras semanas de Diciembre.

8.2. Espacial

Las actividades del proyecto se desarrollaron en las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Cáceres con la planta de cargos, excluyendo los directivos; se tenían previstas 21 entrevistas, pero finalmente se ejecutaron con 16 funcionarios.

9. Marco referencial

9.1. Marco Teórico

Teniendo en cuenta que el proyecto apunta directamente a la labor de organización y todo lo relacionado con la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, se hace necesario hablar de temas tales como la gestión humana en las organizaciones y cómo es el diseño de los puestos de trabajo, adicionalmente respecto al proceso para la implementación de un estudio de carga laboral en el sector público, los cuales se detallan a continuación.

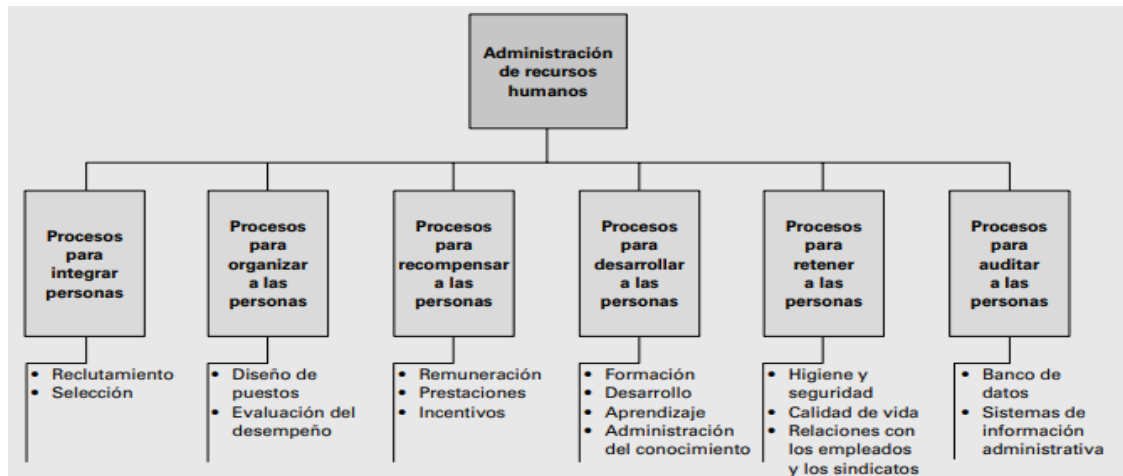
Gestión del talento humano en las organizaciones

En la actualidad la gestión de talento humano en las organizaciones es de vital importancia ya que se encarga de ayudar a crecer a sus colaboradores, siendo este capital intelectual el más importante dentro de las organizaciones, en el libro llamado gestión del talento humano, Chiavenato (2009) nos habla de la relación de mutuo beneficio entre las organizaciones y las personas que la conforman ya que, sin el recurso humano con el que estas cuentan no se podrían alcanzar los objetivos y a su vez, las organizaciones sirven como medio para alcanzar los objetivos personales de sus empleados con un costo mínimo de tiempo y esfuerzo, puesto que trabajar de manera aislada no permite el logro de gran parte de los objetivos que estos se proponen, ya que las empresas desarrollan la capacidad intelectual y a su vez hacen provecho de esta (p. 4).

La gestión de talento humano la componen seis procesos base que se denotan en la siguiente imagen, acompañados de sus actividades principales

Figura 5

Procesos de recursos humanos



Nota. Fuente: Libro Gestión del talento humano, Chiavenato (2009)

De los procesos y actividades denotadas, dos de ellas sirven como base para el desarrollo del presente proyecto, como el diseño de puestos, que es uno de los productos o beneficios que trae hacer un estudio de carga laboral, ya que con los datos se puede hacer modificación al manual de funciones y procedimientos dado el caso que estos estén desajustados con la realidad, asimismo la calidad de vida donde se busca equilibrar la carga de trabajo y que los empleados tengan tiempo para desarrollar sus actividades personales, con el fin de retener empleados que por su experiencia se vuelve un capital indispensable, y aún más si no se les realiza la gestión del conocimiento con la finalidad de generar documentos que permitan mejorar el rendimiento.

Es por ello que a continuación se definen 2 actividades con información extraída del libro Gestión del talento Humano acerca del proceso de organización de las personas (Chiavenato, 2009).

Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar,

las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (p. 245)

La evaluación puede ser hecha por la propia persona (autoevaluación), por el gerente, por la persona y el gerente, por el equipo de trabajo, por los asociados en su derredor (360°), por la cima, por el área de recursos humanos o por la comisión de evaluación. Los métodos tradicionales de evaluación son: las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación. Todos estos métodos son objeto de severas críticas. Los métodos modernos se colocan en torno de la administración participativa por objetivos (APPO). La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones en todos los procesos de administración de personas. (p. 274)

Diseño y análisis de puestos de trabajo

El diseño de puestos (job design) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.

Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad.

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto)
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).

3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.

4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

Estos conceptos extraídos también del libro Gestión del talento humano de Chiavenato (2009, p. 205)

Es así como uno de los instrumentos clave para analizar los puestos de trabajo es el estudio de cargas laborales, el cual aparte de su función principal de verificación de las actividades a cargo de una persona permite identificar otros problemas.

Estudio de cargas laborales

Para el Departamento Administrativo de la Función Pública (2015) el estudio de cargas laborales permite a las entidades revisar el número de servidores públicos que se necesitan para su funcionamiento, por consiguiente también define la carga de trabajo como “la cuantificación sistemática de las horas dedicadas por las personas en las actividades laborales, al interior de los procesos que se desarrollan en una entidad o empresa”, por lo anterior cabe afirmar que el estudio de cargas laborales en las entidades públicas permite identificar la cantidad de personal o funcionarios necesarios por cada proceso y las dependencias que subdividen la entidad y así cumplir con las funciones asignadas.

Para el estudio de cargas laborales, el Departamento Administrativo de la Función Pública (2015) define en el anexo de Excel contenido en su guía de rediseño que:

Las cargas de trabajo se establecen a partir de las mediciones de los tiempos que demandan las actividades al interior de los procesos que se desarrollan en la entidad.

Para calcular las cargas de trabajo es importante tener actualizado el manual de

procesos y procedimientos, ya que ellos serán un insumo en el registro de los tiempos para los empleos previstos.

Una vez que se identifican los procesos, las actividades y los procedimientos, registra la frecuencia en que se repite cada actividad, así como el tiempo en el que se desarrolla cada una y así sucesivamente para cada proceso y dependencia. Para poder hacer un buen estudio de cargas de trabajo es necesario haber definido los perfiles de los empleos que desarrollaran las actividades. Finalmente, el acumulado de horas según el nivel del empleo determina la planta de personal por cada dependencia

Para la realización de este estudio el DAFP propone realizar estas valoraciones en la denominada matriz de perfiles y cargas de trabajo que es una “guía” que al diligenciarla, permite evidenciar que tan sobrecargado está un puesto de trabajo teniendo en cuenta el nivel del cargo y a su vez identificar el posible número de colaboradores para suplir todas las actividades sin llegar a tener personal de sobra. (DAFP, 2015)

En el proceso de levantamiento de las cargas lo más recomendado es el “Método de estándares subjetivos que implica identificar mediante entrevista la siguiente información” (Universidad Nacional de Colombia, 2013, p. 7)

1. Cantidad promedio de veces que se repite la tarea en el mes
2. Tiempo mínimo de realización de la tarea: en minutos, horas o días
3. Tiempo promedio de realización de la tarea: en minutos, horas o días
4. Tiempo máximo de realización de la tarea: en minutos horas o días
5. Cantidad de productos generados en el mes: Cantidad de servicios o productos, resultado de las actividades.

A partir de estos datos, se hace la estimación de los siguientes valores:

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

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

Donde:

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). Se divide por 6, debido a que son seis (6) los tiempos que se tienen en cuenta.

Además de estas se presentan otros métodos que sirven para el levantamiento de cargas laborales a continuación:

Del trabajo llamado Distribución de las cargas laborales de los trabajadores de servicios varios de la entidad municipio de Yumbo por medio de la medición de cargas de trabajo, estudio de tiempos y movimientos Meza (2015) se extrajo el método de los estándares estadísticos, que nos dice que:

Para emplear el método se debe encontrar el número de observaciones para cada trabajador y así tomar la cantidad de datos correspondientes con la siguiente ecuación:

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{pq}{n}}^{23}$$

Donde, σ_p es el error estándar de la proporción, p es el porcentaje de tiempo inactivo, este tiempo es aquel donde no se ejecuta trabajo productivo, que el porcentaje del tiempo en marcha y n es el número de observaciones. (p. 75)

En el estudio llamado cómo impacta el volumen de carga laboral en el personal de hospitalización respecto a la seguridad del paciente Cruz et al. (2019) Clínica del Occidente, se utilizó el método aleatorio coordinado negativo:

El método aleatorio coordinado negativo es una herramienta que permite realizar una selección probabilística que consiste en sacar una muestra de una población N, en el cual se busca ordenar los elementos respecto a los valores aleatorios. (Departamento Administrativo Nacional Estadística, 2010), se saca la muestra a través de la siguiente fórmula y se escoge el número de personas para la muestra.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

En donde se explica que n es el número de la muestra, N es el tamaño de la población, Z que es la constante del nivel de confianza, p dada como la proporción de individuos que posee la población la característica de estudio, que como la proporción de la población que no posee la característica; se toma p y q con el 0,5% dado que no se conoce las características del estudio en la población y d que es el error de la muestra o nivel de precisión

Por otro lado, uno de los aspectos relevantes en este tipo de estudios es identificar si un puesto está sobrecargado, para ello se tienen algunos criterios como los que proponen Gómez (año) y Departamento Administrativo de Función Pública (2002):

Un cargo para el cual se requiera 1.55 empleados: Está recargado de trabajo; mientras que Un cargo para el cual se requiera 0.55 empleados: Está subutilizado

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública los estudios de cargas laborales se deben hacer cada vez que se genere una reestructuración de la entidad, existan quejas o inconformidad expresada por los empleados de que no rinden los tiempos o se evidencie que los trabajadores de la entidad se quedan más del horario establecido para terminar labores. (DAFP,(2021))

Con base en todo lo anterior, se puede decir que los estudios de carga laboral permiten identificar la cantidad correcta de empleados que se deben tener frente a las actividades que cada organización lleva a cabo en su labor productiva, y a su vez existen diferentes métodos que permiten identificar el verdadero estado de los puestos de trabajo, además que para estos estudios se debe tener presente los manuales de funciones y de procesos totalmente actualizados y con total claridad en cada uno de las actividades que allí se describen.

9.2. Marco Normativo

Dado a que el sector público en Colombia se encuentra reglamentado, lo relativo al tema de cargas laborales no es la excepción, por lo tanto, se presentan a continuación las principales normativas al respecto

Concepto 019151 de 2021 Departamento Administrativo de la Función Pública: Por el cual informa acerca de reestructuración, reforma o modificación de planta, supresión y creación de empleos necesarios para la distribución equitativa de la carga laboral. (DAFP, (2021,))

Concepto 264021 de 2021 Departamento Administrativo de la Función Pública: Por el cual comunica "Las funciones para el ejercicio de un empleo deben estar contenidas en el manual específico de funciones y de competencias laborales que haya adoptado la entidad, de acuerdo con los parámetros indicados en el estudio técnico que elaboró la entidad para el efecto. (DAFP,2021)

Decreto Ley 785 de 2005: Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. (DAFP,2005)

Artículo 54 de la Ley 489 de 1998: que menciona los principios generales por los cuales se modifica la estructura administrativa de las entidades públicas. (Congreso de la República de Colombia, 1998)

Ley 909 de 2004: Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. (Congreso de la República de Colombia, 2004)

Decreto 1083 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. (DAFP, 2015)

Artículo 122 de la Constitución Política de Colombia 1991: No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveerlos de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente. Ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991)

Artículo 125 de la Constitución Política de Colombia 1991: Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley. Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público. El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991)

9.3. Marco Conceptual

Teniendo en cuenta que el tema de carga laboral implica diferentes conceptos, se definen algunos de ellos a continuación. Estos conceptos fueron tomados del glosario ubicado en la página web del DAFP (s. f.).

Carga Laboral: Es la cantidad de tiempo que demanda el desempeño de las actividades de un empleo y que permite determinar las necesidades del personal.

Cargo: Posición que ejerce una persona en una entidad, empresa o estructura organizacional.

Decreto: Acto administrativo mediante el cual una autoridad administrativa resuelve sobre situaciones generales y abstractas de su competencia.

Ley: Norma que tiene origen en el Congreso de la República y que modifica, crea, extingue, limita o suspende, derechos y obligaciones para el cumplimiento de los ciudadanos.

Dependencia, Área o Funcionario Competente: Es aquella o aquel que, de conformidad con las normas orgánicas vigentes y el manual descriptivo de funciones y competencias, le está asignado el tema o asunto sobre el cual versa la petición.

Empleado de Carrera: Es una persona que, tras culminar su período de prueba, si lo tuvo que surtir, se encuentra desempeñando un cargo cuya permanencia se encuentra sujeta a calificación de servicios periódica.

Procedimiento: Una secuencia de pasos previamente definidos que persigan el mismo fin para facilitar la realización de un trabajo de manera más efectiva.

Manual de funciones y competencias laborales: El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás

competencias exigidas para el desempeño de estos. Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas.

10. Diseño metodológico

La investigación fue de tipo Descriptiva con un enfoque mixto ya que se realizó una medición y análisis de los tiempos de trabajo o cumplimiento de tareas de cada puesto de trabajo para posteriormente sacar conclusiones de relevancia para la Alcaldía.

Por su parte, la técnica seleccionada para realizar la medición del nivel de cargas laboral de cada puesto de trabajo fue la de los estándares subjetivos, la cual permitió mediante entrevistas obtener el tiempo de realización de cada actividad directamente de la persona que la realiza, donde prima la experiencia de los empleados como base para el cálculo de los tiempos, por lo tanto se tomó la siguiente plantilla para el levantamiento de los tiempos y el ingreso de los datos de la siguiente forma:

Figura 6

Plantilla carga laboral

Nombre del Cargo	
Dependencia	

FUNCIONES ESENCIALES	Realiza la actividad?	Que otra persona la	FRECUENCIA (mensual)	Tmin	Tusual	Tmax	TE (Tiempo Estándar)	TIEMPO TOTAL POR FUNCION
							$\frac{((E8)+4*(F8))+(G8)}{6}*1,07$	D8*H8
							Tiempo Total	SUMA(I8:J21)/167

Nota. Fuente: Elaboración propia (2021)

Brindando un detalle a la tabla se tiene que:

Funciones esenciales: Hace relación a la lista de funciones extraídas del manual de funciones y perfil de cargos de la Alcaldía.

Realiza la actividad: Permite registrar si efectivamente en el cargo se realiza la función plasmada en la columna anterior.

Qué otra persona la realiza: Se ingresa el puesto que realiza la función, siempre y cuando el puesto evaluado no la realice.

Frecuencia (Mensual): Cuántas veces se realiza la actividad relacionada al mes.

T min: El tiempo mínimo que tarda en la ejecución de la función.

T usual: El tiempo que usualmente se demora ejecutando la función.

T max: El tiempo máximo que le ha tomado realizar la función.

TE: Se utiliza la siguiente fórmula para determinar el tiempo estándar o promedio de realización de la actividad: $((T_m + 4T_p + T_M)/6) * 1,07$

Tiempo total por tarea: Se multiplica la frecuencia y el TE para determinar el tiempo toma ejecutar la función al mes.

Tiempo Total: Se suman los tiempos por función y luego se divide por 167 que son las horas que se labora en promedio en el sector público en un mes.

Es así como el desarrollo metodológico de este proyecto se llevó a cabo en cuatro etapas o fases, las cuales se describen a continuación:

Figura 7

Diseño metodológico



Nota. Fuente: Elaboración propia (2021)

Fase 1: Obtención de información

Esta primera fase pretendía recopilar la información necesaria para el levantamiento de las cargas laborales, en este sentido se cumpliría con el desarrollo de las siguientes actividades:

- Obtención de manuales de funciones: consistente en recabar el manual de funciones y perfiles vigente para los cargos de planta de la Alcaldía con la finalidad de recopilar las funciones asignadas a cada uno de ellos.
- Identificar los procesos: también se hacía necesario obtener el manual de procesos y procedimientos con la finalidad de identificar los procesos que se ejecutan en la Alcaldía y además conocer en cuáles de estos participan los empleados de planta.
- Construir los instrumentos: La construcción de los instrumentos se realizaría a partir de las actividades del manual de funciones y con el apoyo del procedimiento propuesto por el DAFP, adicionando aquellas preguntas requeridas para el análisis posterior de las diferentes situaciones que se pudieran estar presentando.

Fase 2: Consolidación de la información

Una vez recopilada la información base necesaria para dar inicio al levantamiento de las cargas laborales se procedería con el desarrollo de la segunda fase de acuerdo con las siguientes actividades:

- Organizar las entrevistas: La cual implicaría concertar la disponibilidad de los funcionarios para la realización individual de las entrevistas.
- Aplicar los instrumentos: Aplicación de la entrevista según los tiempos de disponibilidad.

- Hacer cálculos: A partir de la información de los tiempos recopilados y con base en las fórmulas pertinentes mostradas anteriormente y propuestas por el DAFP.

Fase 3: Análisis de la información

Teniendo en cuenta que ya se contarían con los insumos necesarios para determinar los diferentes panoramas frente a cada uno de los cargos, se procedería con las siguientes actividades:

- Determinar según los cálculos si existe sobrecarga laboral, subutilización, o pertinencia de las actividades: realizando un análisis de los cálculos realizados para identificar los estados actuales de los puestos, determinado así, si se presenta sobrecarga, subutilización o que los puestos están con una carga normal.
- Analizar las consideraciones de los funcionarios, mediante preguntas abiertas realizadas previamente: Adicionalmente, se efectuaría el análisis de las respuestas dadas por los funcionarios ante algunas preguntas abiertas donde se esperaba conocer un poco más acerca de la situación de carga presentada en cada uno de los puestos.

Fase 4: Recomendaciones

Teniendo en cuenta que ya se tendría toda la información y el análisis requeridos frente a la situación de carga laboral para cada uno de los puestos de planta de la Alcaldía, se pasaría al desarrollo de las últimas actividades:

- Redactar las recomendaciones: generar las recomendaciones como resultado del análisis efectuado anteriormente, buscando contribuir en el mejoramiento de la carga laboral para los puestos de planta y por ende en una mejor distribución de los funcionarios frente a las diferentes labores que se llevan a cabo en la Alcaldía.

- Socializar las recomendaciones antes el Secretario de Gobierno: con la finalidad de presentar los resultados y recomendaciones del proyecto
- Ajustar el documento con base en la retroalimentación del Secretario de Gobierno: lo cual implicaría realizar los ajustes que el Secretario de Gobierno considerará pertinentes frente al documento final que reposará en la Alcaldía.

11. Administración del proyecto

11.1. Recursos disponibles

Con la finalidad de que el proyecto se ejecutará de manera exitosa, se hizo necesario disponer de algunos recursos que se describen a continuación

Recursos humanos: El principal recurso humano requerido para la realización de este proyecto de práctica fue el estudiante Alex López. Igualmente, se requirió colaboración de la encargada de Gestión de Talento Humano en la Alcaldía para la obtención de documentación necesaria y de los funcionarios entrevistados para brindar la información frente a las cargas laborales y del Secretario de Gobierno para retroalimentación y ajustes necesarios. Además de apoyo de la asesora de prácticas para generar revisión, aportes y corrección frente al desarrollo de las diferentes actividades y del presente documento.

Recursos tecnológicos: un computador e implementos para grabar, además del archivo de Excel.

11.2. Cronograma de actividades

El proyecto de práctica tal como se había mencionado, fue desarrollado entre los meses de septiembre a diciembre de 2021, a continuación, se muestra en términos de tiempo cómo fue el desarrollo de cada una de las fases y actividades para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Figura 8

Cronograma de actividades

Objetivo específico	Fases	Actividades	Meses		
			Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Efectuar el levantamiento de las cargas laborales para conocer la situación actual frente a las labores ejecutadas por los funcionarios.	Obtención de información	Obtención de los manuales de funciones	■		
		Identificación de los procesos			
		Construcción de los instrumentos		■	
	Consolidación de información	Organizar entrevistas		■	
		Aplicación del instrumento			■
		Realizar los cálculos			■
2. Analizar la información recopilada con la finalidad de identificar sobrecarga laboral, subutilización de funcionarios o pertinencia de la planta actual, entre otras problemáticas.	Análisis de información	Determinar según los cálculos si hay sobrecarga laboral, subutilización, o pertinencia de las actividades		■	
		Analizar las consideraciones de los funcionarios, mediante preguntas abiertas realizadas previamente			■
3. Plantear recomendaciones sobre los resultados obtenidos que sirvan como fundamento para la toma de decisiones de la Administración Municipal respecto a la adecuación del personal de planta en las diferentes dependencias.	Recomendaciones	Redactar las recomendaciones			■
		Presentarlas ante el secretario de Gobierno			■
		Aplicar los ajustes requeridos			■

Nota. Fuente: Elaboración propia (2021)

12. Resultados:

Con la finalidad de alcanzar el objetivo de realizar un estudio de cargas laborales para empleados de planta en la Alcaldía Municipal de Cáceres que apoye la toma de decisiones respecto a la correcta asignación del personal, se plantean 3 objetivos específicos los cuales serían logrados a partir de las actividades detalladas en el punto de diseño metodológico dividido a su vez en 4 fases, a continuación entonces se expone cómo fue el desarrollo de cada una de ellas y por consiguiente los resultados que efectivamente se obtuvieron, en ese sentido se detallan a continuación las situaciones para cada uno de los objetivos específicos.

Objetivo específico 1: Efectuar el levantamiento de las cargas laborales para conocer la situación actual frente a las labores ejecutadas por los funcionarios.

Las fases que comprende este objetivo y que se realizaron para su cumplimiento son la 1. Obtención de información y la 2. consolidación de información, las cuales abarcan las siguientes actividades: obtención de los manuales de funciones y de procesos, identificación de los procesos,

construcción de los instrumentos, organización de entrevistas, aplicación del instrumento y realización de los cálculos.

Respecto a la primera de ellas, es decir la obtención de los manuales de funciones, se realizó un contacto directo con la encargada de talento humano con la finalidad de solicitarle el acceso al manual de funciones de la Alcaldía actualizado, el cual fue compartido por la funcionaria y adicionalmente se aclara que corresponde a la misma versión que se puede acceder desde la página oficial de la Alcaldía. Es así como, de este documento se logró extraer las funciones que se realizan en cada cargo además de la denominación, la dependencia a que pertenecen y el nivel de cada puesto.

Igualmente, se indaga tanto con la funcionaria como en la página web del municipio respecto al manual de procesos de la entidad, sin embargo, se encuentra la situación de que el mismo está desactualizado frente a las actividades que se realizan actualmente.

La segunda actividad correspondía a la identificación de los procesos en los cuales participan los funcionarios de planta de la Alcaldía, sin embargo como se aclara en el punto anterior, dado que el manual de procesos no se encuentra actualizado se omite esta actividad, la cual se convierte en un limitante frente a la metodología que se tenía planeada seguir de acuerdo a la guía propuesta del DAFP, sin embargo tal como se ha indagado en la literatura, esto no es impedimento para continuar con el proyecto, dado que podría realizarse a través de las actividades que ejecutan cada uno de los cargos que están presente en el manual de funciones.

En cuanto a la tercera actividad, Construcción de los instrumentos, se comenta que inicialmente se tenía la intención de manejar el instrumento sugerido por el Departamento Administrativo de Función Pública desarrollado especialmente para la identificación de carga laboral, no obstante se tuvo que dejar esta idea a un lado ya que no se contaba con el manual de procesos actualizado que es el insumo principal de este instrumento, por lo tanto se decidió

construir uno nuevo tomando las actividades por cargo descritas en el manual de funciones, además de las ecuaciones y formas de tomar los tiempos del instrumento propuesto por el DAFP, a su vez se aclara que el realizar el ejercicio de esta forma no le quita veracidad ya que en proyectos similares revisados, se evidenció que no necesariamente se debe hacer el análisis con los procesos que también se puede realizar con las actividades desarrolladas en cada uno de los puestos.

El instrumento construido para la recopilación de la información que permite el levantamiento de cargas se adjunta como anexo al presente trabajo y se denomina Anexo 2. con el nombre Instrumento de levantamiento de carga laboral. Dicho instrumento se enfoca en conocer los tiempos destinados para las diferentes actividades que deben ejecutar los funcionarios de planta y además se prepararon algunas preguntas abiertas realizadas con la finalidad de conocer un poco más acerca de los puestos, las percepciones y consideraciones que tienen los encargados de cada uno de estos. En la siguiente imagen se muestran las preguntas realizadas:

Figura 9

Preguntas de percepción

Nivel académico (básica primaria, bachillerato, técnica, tecnología, pregrado, especialización, maestría, doctorado).
Tiempo en el cargo
¿Cuál es su jornada laboral habitual? Número de horas semana/mes
¿Labora más horas de su jornada habitual? ¿Cuántas semana/mes? ¿Estas horas las realiza en los días laborales o por fuera de ellos? ¿Cuáles? ¿Lleva trabajo para la casa? ¿Con qué frecuencia?
¿Considera que algunas de sus actividades podrían ser realizadas por otro cargo? ¿Cuál cargo? y ¿cuáles serían esas actividades
¿Considera que algunas de las actividades que realiza podrían ser eliminadas por no generar valor?
¿Cuáles actividades?

Nota. Fuente: Elaboración propia (2021)

Posteriormente se procede con la actividad de organizar reunión para entrevistas, es así como se realiza un contacto con los funcionarios de planta con la finalidad de agendar el espacio para realizarles la entrevista que permita la recolección de la información frente a los tiempos actividades que desarrollan, y su percepción con base en las preguntas definidas en el instrumento. Siguiendo las agendas dispuestas por los funcionarios, se comienza la siguiente actividad que corresponde a la aplicación del instrumento, aquí se comenta que de los 30 puestos que corresponden a los funcionarios de planta de la Alcaldía Municipal de Cáceres, se omite la realización de las encuestas para el nivel directivo, los cuales corresponden a un total de 9 funcionarios, dado que el DAFP indica “que los empleos del nivel directivo no son objeto de levantamiento de las cargas de trabajo, ya que el número de directivos corresponde con las dependencias que se establecen en la norma de estructura de la entidad” (2015b). Es por ello que el instrumento se aplica sólo a los cargos de nivel profesional, técnico y asistencial, los cuales corresponden a un total de 21 funcionarios; aclarando que de estos solo se les realizó a 16 ya que por varios motivos que se denotan a continuación no se pudo llevar a cabo a todos los funcionarios; el primero de estos es el cargo de Auxiliar Administrativo, perteneciente a la Dirección Local de Salud, del nivel asistencial, ya que se encuentra supliendo otro puesto de una funcionaria próxima a jubilación.

Adicionalmente, un funcionario de nivel profesional que ocupa el cargo de Profesional Universitario Obras, perteneciente a la Secretaría de Planeación manifestó que gran parte de sus funciones asignadas realmente son ejecutadas por contratistas, y por consiguiente sólo le interesaría llevar a cabo la entrevista si la finalidad fuese la actualización del manual de funciones. Además de estos, con 3 funcionarios no se logró la entrevista por falta de disponibilidad, uno de ellos ocupa el cargo de Técnico Operativo, perteneciente a la Dirección de Desarrollo Rural y Minero Ambiental de nivel técnico, y de los 2 restantes uno ocupa el cargo de Comisario de Familia de

nivel Profesional y el otro ocupa el cargo de Inspector de Policía de Tránsito de nivel técnico, ambos pertenecientes a la Secretaría de Gobierno.

Es así cómo se logra realizar la entrevista de manera exitosa a 16 funcionarios, la información recopilada se encuentra en el anexo. denominado Entrevistas Alcaldía Cáceres, sin embargo, a modo de resumen a continuación se presenta el listado de los 21 cargos de planta pertenecientes a nivel profesional, asistencial y técnico, marcando en color rojo las entrevistas que finalmente no pudieron efectuarse.

Figura 10

Entrevistas realizadas

Nombre del cargo	Nivel	Dependencia
Profesional Control Interno	Profesional	Despacho del Alcalde
Secretaria Ejecutiva Despacho Alcalde	Asistencial	Despacho del Alcalde
Conductor	Asistencial	Despacho del Alcalde
Auxiliar Administrativo	Asistencial	Secretaria de Gobierno
Auxiliar Gestión Documental	Asistencial	Secretaria de Gobierno
Inspector Policía Transito	Técnico	Secretaria de Gobierno
Comisaria de Familia	Profesional	Secretaria de Gobierno
Auxiliar Comisaria de Familia	Asistencial	Secretaria de Gobierno
Profesional Universitaria(o) Obras	Profesional	Secretaria de Planeación e Infraestructura
Auxiliar Administrativo	Asistencial	Secretaria de Planeación e Infraestructura
SISBEN	Asistencial	Secretaria de Planeación e Infraestructura
Aux Dirección Local Salud	Asistencial	Dirección Local de Salud
Tec Salud Publica	Asistencial	Dirección Local de Salud
Auxiliar Administrativo	Asistencial	Secretaria de Hacienda y Tesorería
Técnico Hacienda y Tesorería	Técnico	Secretaria de Hacienda y Tesorería
Técnico Presupuesto y Sistemas	Asistencial	Secretaria de Hacienda y Tesorería
Catastro Municipal	Asistencial	Secretaria de Hacienda y Tesorería
Auxiliar Administrativo	Asistencial	Dirección de Desarrollo Rural y Minero Ambiental
Técnico Operativo	Técnico	Dirección de Desarrollo Rural y Minero Ambiental
Técnico Deporte	Técnico	Secretaria de Educación, Cultura y Deporte
Auxiliar Administrativo	Asistencial	Secretaria de Educación, Cultura y Deporte

Nota. Fuente: Elaboración propia (2021)

Posteriormente, se llevó a cabo la realización de los cálculos donde se tomaron los datos de tiempos contenidos en las columnas denominadas T_{min}, T_{usual} y T_{max} y se aplicó la fórmula

$((T_m+4T_p+T_M)/6)*1,07$ en la columna T \acute{E} donde nos da como el resultado el tiempo estandar de realizaci3n de la actividad evaluada, despu3s de esto se tom3 la columna denominada FRECUENCIA que contiene la cantidad de veces que se realiza la actividad en el mes y se multiplic3 con la columna TE en la columna denominada TIEMPO TOTAL POR TAREA donde nos muestra el tiempo que tom3 realizar las actividades realmente en el mes, y finalmente se realiz3 la suma de los tiempos de las dem3s actividades en conjunto y se dividi3 por 167 que es la cantidad de horas que labora un servidor p3blico en promedio en el mes, se aclara que las f3rmulas aplicadas fueron las obtenidas del instrumento del DAFP.

Objetivo espec3fico 2: Analizar la informaci3n recopilada con la finalidad de identificar sobrecarga laboral, subutilizaci3n de funcionarios o pertinencia de la planta actual, entre otras problem3ticas.

Tal como se detalla en el dise1o metodol3gico, las actividades definidas para el cumplimiento de este objetivo fueron determinar seg3n los c3lculos si hay sobrecarga laboral, subutilizaci3n, o pertinencia de las actividades y analizar las consideraciones de los funcionarios, mediante preguntas abiertas realizadas previamente.

En ese sentido, para la primera de ellas correspondiente a determinar seg3n los c3lculos si hay sobrecarga laboral, subutilizaci3n, o pertinencia de las actividades, se empez3 a hacer el an3lisis de los cargos frente al tiempo que efectivamente dedica cada uno de los funcionarios para la realizaci3n de las actividades que les corresponden, para el an3lisis de los resultados obtenidos se sigue como referencia los rangos especificados anteriormente en la metodolog3a, siendo estos los siguientes: un cargo para el cual se requiera m3s de 1.55 empleados est3 recargado de trabajo y un cargo para el cual se requiera 0.55 empleados est3 subutilizado.

En este caso se encontr3 lo siguiente: 6 cargos en sobrecarga los cuales fueron Profesional Control Interno, SISBEN, T3cnico de Salud P3blica, T3cnico Hacienda y Tesorer3a, T3cnico

Presupuesto y Sistemas y Catastro Municipal, y los 10 restantes se encontraron con un nivel normal, los cuales fueron: Secretaria Ejecutiva Despacho Alcalde y Conductor pertenecientes al Despacho del Alcalde, Auxiliar Administrativo, Auxiliar Gestión Documental, Auxiliar Administrativa de Comisaria de Familia pertenecientes a la Secretaría de Gobierno, Auxiliar Administrativo de la Secretaría de Planeación, Auxiliar Administrativo de la Secretaría de Hacienda, Auxiliar Administrativo de la Dirección de Desarrollo Rural y Minero Ambiental, Técnico Deporte y Auxiliar Administrativo ambos pertenecientes a la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte, en la siguiente tabla se muestra un conglomerado del resultado obtenido por cargo que a su vez contiene las dependencias a las que pertenecen:

Figura 11

Situación de puestos

Nombre del cargo	Dependencia	Nivel de carga	Situación Actual
Profesional Control Interno	Despacho del Alcalde	1,60	Sobre Carga
Secretaria Ejecutiva Despacho Alcalde	Despacho del Alcalde	1,38	Carga Normal
Conductor	Despacho del Alcalde	1,12	Carga Normal
Auxiliar Administrativo	Secretaria de Gobierno	1,31	Carga Normal
Auxiliar Gestión Documental	Secretaria de Gobierno	1,01	Carga Normal
Auxiliar Administrativo Comisaria de Fa	Secretaria de Gobierno	1,19	Carga Normal
Auxiliar Administrativo	Secretaria de Planeación e Infraestructura	0,65	Carga Normal
SISBEN	Secretaria de Planeación e Infraestructura	1,78	Sobre Carga
Tec Salud Publica	Dirección Local de Salud	1,69	Sobre Carga
Auxiliar Administrativo	Secretaria de Hacienda y Tesorería	1,08	Carga Normal
Técnico Hacienda y Tesorería	Secretaria de Hacienda y Tesorería	1,79	Sobre Carga
Técnico Presupuesto y Sistemas	Secretaria de Hacienda y Tesorería	1,73	Sobre Carga
Catastro Municipal	Secretaria de Hacienda y Tesorería	1,79	Sobre Carga
Auxiliar Administrativo	Dirección de Desarrollo Rural y Minero Ambiental	1,05	Carga Normal
Técnico Deporte	Secretaria de Educación, Cultura y Deporte	1,07	Carga Normal
Auxiliar Administrativo	Secretaria de Educación, Cultura y Deporte	1,07	Carga Normal

Nota. Fuente: Elaboración propia (2021)

La segunda actividad correspondiente a Analizar las consideraciones de los funcionarios, mediante preguntas abiertas realizadas previamente, permite concluir que hay puestos con un nivel

de sobrecarga leve como el cargo de Profesional en Control Interno, el cual pertenece al Despacho del Alcalde, con 0.05 de diferencia respecto a la carga considerada como normal, analizando de este caso que esto puede deberse a que no debe quedarse tiempo de más en semana, pues el funcionario respondiendo a la pregunta ¿Labora más horas de su jornada habitual?, manifestó que sí, y que esto lo hace 2 sábados al mes aproximadamente 4 a 5 horas, además de esta pregunta se le indagó respecto a ¿qué tareas podrían ser realizadas por otros cargos? y manifiesta que no se cuenta con un equipo interdisciplinario, por lo que su carga podría reducirse a su vez de que se ejecutaría mucho mejor las funciones del cargo.

Igualmente, el puesto de Técnico de Salud Pública perteneciente a la Dirección Local de Salud, presenta una sobre carga laboral 0.14 adicional, lo que podría deberse a que los días laborados fuera de la semana normal son muy pocos, pues como respuesta a la pregunta relativa a las horas que labora de más, la funcionaria manifiesta que trabaja más de 2 horas adicionales dependiendo de las actividades, además de sábados y algunos festivos, para lo cual manifiesta que actividades como manejar el sistema de información, realizar la vigilancia epidemiológica podrían ser ejecutadas por otro cargo.

Por otro lado, se analiza que la dependencia que contiene más puestos sobrecargados es la Secretaría de Hacienda con 3 de sus 4 cargos de planta, siendo los puestos de: Técnico de Hacienda y Tesorería, Técnico de Presupuesto y Sistemas y el puesto encargado del Catastro Municipal, que presentan una sobrecarga considerable que llegan a sobrepasar en 0.18 hasta 2.4 la tasa considerada como normal, lo cual implicaría que el trabajo debería ser ejecutado por dos personas, justamente estos empleados manifiestan que aproximadamente se deben quedar para cumplir con sus labores hasta más de 3 horas durante 3 ó 5 veces a la semana, adicionales a su jornada laboral, y además según la tarea que se esté ejecutando, laboran sábados y festivos, según la respuesta de dichos

funcionarios a la pregunta, ¿Labora más horas de su jornada habitual?, además la funcionaria que ocupa el cargo de Técnico de Hacienda y Tesorería, manifiesta que labora virtualmente y aún así se encuentra muchas veces presencial y trabando horas de más todos los días por la condición de virtualidad, por esto se justifica la sobrecarga aún más elevada que tiene, ya que en sus momentos de descanso sigue ejecutando sus labores.

Estos funcionarios manifiestan además que hay actividades que realizan adicionalmente a las descritas en el manual de funciones, las cuales fueron demarcadas en color azul en el formato utilizado al momento de registrar la respuesta obtenida en la entrevista. Igualmente, vale la pena resaltar que ellos indican que las mismas pueden ser realizadas por otro cargo y si se realiza el cálculo de la carga sin estas, se ve una disminución considerable, lo que dejaría estos puestos sin la sobrecarga que se muestra en la gráfica.

Ya frente al cargo de encargado del SISBEN perteneciente a la Secretaría de Planeación, también se presenta Sobrecarga Laboral alta de 0.23, lo cual puede estarse presentando por ser la única persona en manejar el software del SISBEN, donde diariamente se debe estar agregando y actualizando la información registrada, dado que según la respuesta de la funcionaria a la pregunta ¿Labora más horas de su jornada habitual? esta manifiesta que suele quedarse más de 3 horas, aproximadamente 3 ó 4 veces por semana, además de laborar gran parte de sábados y festivos, pero a diferencia de los cargos de la Secretaría de Hacienda, la funcionaria a la pregunta de ¿qué tareas podría ser realizadas por otro cargo?, respondió que ninguna, ya que las responsabilidades de ellas la mayor parte la gestiona desde la plataforma del SISBEN, que está a cargo solo de una persona, la cual es ella entonces si otra persona gestiona esta plataforma y llega a presentar alguna inconsistencia o error en los datos ingresados por esa persona, toda la responsabilidad cae en ella, lo que sí manifiesta es que si hubiese más encuestadores, ya que actualmente solo se cuenta con

uno, se podría obtener información más eficaz y oportunamente acelerando los procesos de consolidación y de carga de datos.

En los demás puestos se evidencia que no se presenta sobrecarga, aunque en sus resultados muestran datos superiores a 1 esto se explica debido a que varios cargos manifestaron quedarse de 1 a 2 horas algunas ocasiones esporádicas donde por algún procedimiento o requerimiento especial se extiende un poco el horario de salida, además a la pregunta realizada de ¿qué tareas podría ser realizadas por otro cargo?, en cargos como la Auxiliar Administrativa de la Secretaría de Gobierno manifestó que las tareas relacionadas con el presupuesto no debería de ser realizada por ella, adicionalmente la encargada de ser la Secretaria Ejecutiva del Despacho del Alcalde comentó que las actividades de publicación en la página web deberían ser realizadas totalmente por comunicaciones. Los demás cargos no manifestaron nada al respecto a esta pregunta, dando por hecho que se sienten bien con las responsabilidades que tienen de momento.

A las demás preguntas como ¿cuál es su jornada laboral habitual? sirvió para constatar que todos tienen el mismo horario, adicionalmente se corroboró con la pregunta sobre el nivel académico, que los empleados designados en cada puesto cuentan con los estudios requeridos en el manual de funciones, sin embargo se encontraron 2 cargos con un nivel superior al nivel académico requerido, como es el caso de la Auxiliar Administrativa de la Comisaría de Familia siendo este de nivel asistencial cuenta con título profesional, y la encargada del puesto de Técnico Hacienda y Tesorería que cuenta igualmente con un título profesional.

Objetivo específico 3: Plantear recomendaciones sobre los resultados obtenidos que sirvan como fundamento para la toma de decisiones de la Administración Municipal respecto a la adecuación del personal de planta en las diferentes dependencias.

Para el cumplimiento de este objetivo, se plantean las actividades correspondientes para redactar las recomendaciones y posteriormente presentarlas ante el Secretario de Gobierno.

Al respecto se comenta que las recomendaciones que fueron consolidadas se presentan en el punto del presente proyecto que lleva este título, las mismas serán entregadas por medio de un documento formal ante el Secretario de Gobierno y adicionalmente se espera efectuar la socialización correspondiente a la última actividad del proyecto, el día 03 de diciembre de 2021, y de acuerdo a su retroalimentación, en caso de ser necesario se realizarán los ajustes requeridos por el secretario antes de la culminación de la práctica profesional con la entidad.

13. Conclusiones y logros:

Una vez cumplido el objetivo general del presente proyecto, y culminados las actividades anteriores se puede concluir que:

- Un estudio de cargas laborales además de ayudar en la identificación de la condición actual en la que se encuentran los puestos en materia de responsabilidades, permite identificar falencias tanto en los manuales de funciones como en los de procesos y procedimientos y comprender las dinámicas y la relevancia que tienen los puestos dentro del funcionamiento de la organización.
- La mala distribución de las funciones da pie a tener una mala distribución e identificación del número correcto de empleados que deben tener las dependencias que conforman la organización, tornando esto en la creación de puestos con cargas desequilibradas, adicionalmente la mala distribución de estas hace que las funciones estipuladas no se llevan a cabo por los funcionarios contratados, si no por contratistas.

- La incorrecta descripción de las funciones hace que algunos empleados deban ejecutar funciones que no están estipuladas como tal dentro del manual de funciones y que se esconden bajo “las demás funciones que le asigne su jefe inmediato”, generando así una carga adicional que en algunos casos como los descritos en el presente proyecto, resultan ser muy elevadas.
- La falta de una actualización y estudio correcto de las funciones, procesos y procedimientos en las que participan los cargos, provocan el desconocimiento total de cómo se deben manejar correctamente las actividades, a quién le corresponde seguir con el proceso que se lleva a cabo, o quién es la persona que puede realizar correctamente cierta actividad.
- Cuando no existe una correcta distribución de la carga laboral se pueden presentar enfermedades que, aunque no se manifiestan a corto tiempo, poco a poco se van evidenciando cómo el estrés constante y el cansancio físico, hasta llegar a la adicción al trabajo por el poco tiempo de ocio y la cantidad excesiva de trabajo.
- El no tener una buena distribución en las actividades y la falta de compromiso de algunos funcionarios, provocan el retraso de los procesos de orden transversal, afectando los tiempos de terminación de estos, originado acumulación de tareas para ciertos cargos que, para poder responder a tiempo con estos, deban quedarse laborando más tiempo, para lograr el cumplimiento y la culminación de estos procesos.
- Como logro se puede destacar el cumplimiento de todos los objetivos a pesar de que no se pudo entrevistar en su totalidad los funcionarios que se tenían previsto, pero el ejercicio se llevó a cabo con el 76% de los funcionarios siendo estos 16 de los 21 que se tenían previstos.

14. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y el análisis previamente realizado a la información recopilada, e igualmente para dar cumplimiento al tercer objetivo específico del proyecto se enlista las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere a la Alcaldía realizar una actualización a los manuales de funciones, debido a que producto de las entrevistas se encontró que algunas de las funciones y actividades relacionadas en el actual manual de funciones no corresponden con las ejecutadas realmente por los funcionarios o bien, que están llevando a cabo actividades adicionales a las allí contempladas. Sin embargo, se entrega como insumo un listado de las actividades que manifestaron los funcionarios que se encuentran realizando y no estaban allí relacionadas, las mismas se presentan en el anexo 2 llamado Instrumento de levantamiento de carga laboral resaltado con color azul para diferenciar de las demás que si están listadas, lo cual se considera que servirá de insumo para dar inicio a este trabajo, sin embargo, el mismo implica un estudio juicioso y orientado netamente a las funciones que realmente se ejecutan en estos cargos.
- Igualmente se hace necesario la actualización del manual de procesos y procedimientos a nivel de la Alcaldía, dado que por un lado eso genera claridad a los funcionarios frente al alcance de su trabajo, a las implicaciones que su trabajo genera para los demás funcionarios y dependencias de la Alcaldía bajo una visión sistémica, además de que facilita el correcto desarrollo de las actividades, el entrenamiento en el cargo, entre otras; y por otro lado, si se logra tener claridad frente a los procesos en los que participa cada una de las dependencias, podría realizarse un estudio de cargas laborales con base en el formato propuesto por el DAFP, el cual permitiría hacer un análisis de sobrecarga ya no sólo a nivel de funcionarios,

sino ampliarlo y realizarlo por dependencia, dando como resultado el número correcto y óptimo de funcionarios que se deben tener por estas, además de detallar cuál sería el nivel de los posibles puestos a crear siendo este el caso, agregando a esto que el que se tiene actualmente se encuentra desfasado con la realidad de los procesos que se ejecutan en la actualidad.

- En la Secretaría de Hacienda y Tesorería se recomienda tener un mayor número de contratistas de apoyo, principalmente de nivel auxiliar que puedan ayudar en tareas como los de archivar, atención al público, responder requerimientos, las cuales corresponden a actividades asignadas a los puestos que presentan sobrecarga en esta dependencia tales como Técnico Hacienda y Tesorería, Técnico Presupuesto y Sistemas y Catastro Municipal, adicionalmente para el cargo de Catastro Municipal la encargada manifiesta que para un mejor funcionamiento se necesitaría apoyo de un contratista de nivel tecnólogo o profesional en catastro que ayude en ciertas funciones las cuales se detallan en el anexo 2 que denotan mucho tiempo.
- Finalmente se recomienda tener un mayor número de encuestadores para el SISBEN que sirvan de apoyo ya que actualmente se cuenta con uno solo y no alcanza a abarcar las necesidades y peticiones de todo el municipio que geográficamente es muy extenso y tiene poblaciones muy alejadas con mucha dificultad de acceso, lo cual hace que la recopilación de datos sea lenta, y se demore aún más los procesos que lleva la encargada del SISBEN además de buscar estrategias que permitan minimizar la carga presente en el puesto.
- Se recomienda que la Administración Municipal amplié el estudio de cargas laborales a los puestos y actividades desempeñadas por los contratistas, lo cual permitirá identificar que el personal esté distribuido de la forma correcta y no se tenga personal de más en una dependencia que puedan trasladarse a otra y bajar la carga de los funcionarios que presentan

sobrecarga laboral, mediante una distribución más equitativa y asertiva de las funciones; además de que ampliar este estudio podría llevar a otro tipo de análisis y recomendaciones quizás más acertadas, al contar con un panorama completo de la situación de la actual a nivel de toda la Alcaldía.

- De acuerdo con el análisis realizado, en conclusión, se sugiere entonces la contratación de personal adicional para los puestos que presentan sobrecarga, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Figura 12

Puestos a crear

Dependencia	Actividades a realizar	Apoyo al cargo
Despacho del Alcalde	Equipo interdisciplinario para desarrollo de auditorias internas	Profesional Control Interno
Secretaria de Planeación e Infraestructura	Encuestas	SISBEN
Dirección Local de Salud	sistemas de información, vigilancia epidemiológica	Técnico Salud Publica
Secretaria de Hacienda y Tesorería	Archivar y atención al publico	Técnico Hacienda y Tesorería
Secretaria de Hacienda y Tesorería	Emitir los informes necesarios para dar respuesta a los requerimientos externos en la dependencia, Redacción de documentos	Técnico Presupuesto y Sistemas
Secretaria de Hacienda y Tesorería	Inventario de muebles e inmuebles, Sanas posesiones, Centros de salud ubicación y georreferenciación, Tierras legalización y adjudicación de terrenos baldíos y Con planeación para certificación de uso de suelos, delineación rural y urbana	Catastro Municipal

Nota. Fuente: Elaboración propia (2021)

- Teniendo en cuenta dicha sugerencia respecto a la contratación de personal adicional que apoye los puestos que se evidencian con sobrecarga, los cuales se registran en la tabla anterior, en caso de no contar con los recursos necesarios para hacerlo se pueden buscar estrategias para suplir dichas necesidades como los estudiantes que buscan pasantías y

prácticas laborales en el municipio y poblaciones aledañas, para quienes inclusive se pueden solicitar recursos de apoyo económico a través de programas como Estado Joven del Ministerio de Trabajo, lo que garantiza que no se genere un sobrecargo significativo en los gastos de funcionamiento de la administración.

- Adicionalmente se recomienda hacer capacitaciones periódicas para el mejoramiento de competencias ya que estas permitirán desarrollar con mayor eficacia y eficiencia las actividades a realizar
- Se sugiere realizar una identificación de nuevos métodos de trabajo que sirvan para reducir tiempos de ejecución de las actividades, todo esto se puede apoyar en la experiencia de los empleados, que sean posteriormente documentados a través de procedimientos.
- La disposición de herramientas tecnológicas puede servir para automatizar algunos procesos y esto podría asegurar que se reduzcan los tiempos en la realización de algunas actividades.
- Generar una evaluación periódica de los funcionarios capacitados para verificar la mejora continua y la aplicación de los nuevos métodos y buen uso de instrumentos y herramientas.
- Organizar jornadas de salud mental acompañada o dirigida por la psicóloga, que sirva para una detección temprana futuras enfermedades generadas por las altas responsabilidades principalmente en los que se detectó una sobrecarga laboral.

15. Referencias

- Aguilar Cruz, E. M., Castro Guerrero, M. L., & Gutierrez Perez, L. V. (2015). *Estudio de cargas laborales para la planta de personal administrativo de la Universidad Industrial de Santander: Fase I [Recurso electrónico]*. UIS.
- Alcaldía de Cáceres. (2018). *Manual de procesos y procedimientos básicos*. <http://www.caceres-antioquia.gov.co/procesos-y-procedimientos/manual-de-procesos-y-procedimientos-basicos-208610>
- Alcaldía de Cáceres. (2020). *Plan de desarrollo municipal 2020/2023*. <http://www.caceres-antioquia.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-caceres-somos-todos-20202023>
- Alcaldía de Cáceres. (2020). *Alcaldía de Cáceres*. <http://www.caceres-antioquia.gov.co/>
- Castaño Pineda, M. (2013). *Sistema de medición de cargas laborales para las áreas administrativas de Audifarma S.A. con el fin de diseñar un modelo adecuado que permita monitorear las necesidades de RRHH y proyectar las variaciones en dicho recurso según los cambios en la demanda*. <http://hdl.handle.net/11059/3482>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera edición). Mc graw hill.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política 1 de 1991*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Congreso de la República de Colombia. (1996). *Decreto 111 de 1996*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5306>
- Congreso de la República de Colombia. (1998). *Ley 489 de 1998*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186>
- Congreso de la República de Colombia. (2000). *Ley 617 de 2000*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3771>

Congreso de la República de Colombia. (2004). *Ley 909 de 2004*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1551 de 2012*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48267>

Cruz, D., Rodriguez Martinez, D., & Ruiz Saavedra, L. K. (2019). *Como impacta el volumen de carga laboral en el personal de hospitalización respecto a la seguridad del paciente*.

<http://hdl.handle.net/10554/46188>

Departamento Administrativo de Función Pública. (s. f.). *Glosario—Función Pública*. Recuperado 17 de diciembre de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/glosario>

Departamento Administrativo de Función Pública. (2005). *Decreto Ley 785 de 2005—Gestor Normativo—Función Pública*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127>

Departamento Administrativo de Función Pública. (2015). *Decreto 1083 de 2015*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Departamento Administrativo de Función Pública. (2015). *Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial*.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450053934_985de3129ddb156e36ce4cf0e215cdc9.pdf

Departamento Administrativo de Función Pública. (2021). *Capacitación virtual sobre «Levantamiento de cargas de trabajo»*. https://www.youtube.com/watch?v=e_v-Q5o-VOE&t=3435s

los videos se referencian así:

Departamento Administrativo de Función Pública. (2021). *Concepto 019151 de 2021*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=158729>

Departamento Administrativo de Función Pública. (2021). *Concepto 264021 de 2021*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=170546>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Boletín técnico mercado laboral agosto de 2021*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ago_21.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Boletín técnico mercado laboral diciembre 2020*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_20.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Pobreza monetaria*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-monetaria>

Galvis, D. P. (2017). *Análisis de cargas laborales en el instituto de desarrollo municipal (IDM), Dosquebradas, Risaralda*. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/974>

Gobernación de Antioquia. (2019). *Encuesta calidad de vida 2019*.

<http://antioquia.gov.co/index.php/encuesta-calidad-de-vida-2019>

Gómez, M. I., Hincapié López, M. E., & Salazar Serna, L. M. (2013). *Estudio de carga laboral en la Secretaría de Planeación Alcaldía municipio de Marinilla*.

<http://hdl.handle.net/11407/153>

Gómez, L. I. & Departamento Administrativo de Función Pública. (2002). *Guía medición de cargas de trabajo Entidades Públicas*.

https://www.academia.edu/20937421/Medicion_Cargasde_Trabajo_DAFP

Google Maps. (2021). *Ubicación Palacio Municipal de Cáceres*. <https://n9.cl/isqdz>

Libreros, G. (2018). *Estudio técnico complementario de cargas de trabajo y codificación de cargos para una empresa social del estado de orden departamental.*

<http://hdl.handle.net/10893/16414>

López, A. L., & Arrieta Vilorio, L. F. (2019). *Estudio de cargas laborales en la Alcaldía Municipal de Dolores-Tolima.* <https://hdl.handle.net/20.500.12313/1351>

Meneses, D. A., Muñoz Suarez, D. F., & Hernández Salguero, D. M. (2019). Factores percibidos como carga laboral por colaboradores de contact center de la empresa Colsubsidio. *Comisión Nacional del Servicio Civil. (03 de diciembre de 2013). Obtenido de [https://www.cnsc.gov.co/index.php/normatividad/2013-11-14-13-38-](https://www.cnsc.gov.co/index.php/normatividad/2013-11-14-13-38-27/category/176decretos)*

27/category/176decretos. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/13705>

Meza, D. M. (2015). Distribución de las cargas laborales de los trabajadores de servicios varios de la entidad municipio de yumbo por medio de la medición de cargas de trabajo, estudio de tiempos y movimientos. *instname:Universidad Autónoma de Occidente.* <http://hdl.handle.net/10614/7830>

Universidad Nacional de Colombia. (2013). *Guía metodológica para el estudio de cargas de trabajo* 2013.

http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/DocumentoTrabajo_GuiaEstudioCargasTrabajo.pdf

16. Anexos

Anexo. Instrumento Entrevista;

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Nn5QAp2148IxSTdC_HPQ9m0KD2vjzISK/edit?usp=sharing&ouid=113674430751669302766&rtpof=true&sd=true