

# MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO

**Guía metodológica para los procedimientos asignados a los  
puestos de trabajo de PAS Funcionario**

**Febrero de 2011**

## PRESENTACIÓN

En desarrollo de los compromisos adquiridos por el Rector con la Junta de PAS Funcionario el 29 de julio de 2010, la Gerencia y la Junta de PAS Funcionario alcanzaron un ACUERDO el 7 de octubre de 2010 que comprende, entre otras acciones específicas en materia de Personal de Administración y Servicios Funcionario, la siguiente:

1. *“La revisión y actualización de la RPT vigente para determinar con criterios objetivos basados en las cargas de trabajo, los procesos y las tareas que tienen asumidas las distintas unidades de gestión, la estructura y el personal necesario en cada una de ellas, para desarrollar eficazmente los cometidos que deben desempeñar, y las unidades necesarias para cumplir los fines que tiene marcados la Universidad.”*

Ambas partes reconocen en el acuerdo y en las conversaciones previas la necesidad de continuar profundizando en la mejora continua de la gestión, y por ende de la plantilla de PAS Funcionario, como respuesta a las exigencias que en cada momento demanda el constante y progresivo proceso de cambio de la Universidad.

El objetivo final no puede ser otro que la consecución de una gestión más ágil, eficaz y eficiente, lo que exige una permanente adecuación de la organización a las necesidades existentes, en la que el apoyo, la motivación y el compromiso de los propios trabajadores constituyen un factor clave.

Por ello, las medidas encaminadas a la organización de los recursos humanos para mejorar su eficiencia y adecuarlos a las tareas que tienen encomendadas deben contemplar, además, aquellas que reviertan directamente en una mejora de sus condiciones de trabajo y en la dignificación de su función.

En la actualidad, los especialistas en materia de planificación de recursos humanos coinciden en reconocer la importancia de la participación de los órganos de representación de los trabajadores en los procesos de racionalización y mejora del funcionamiento de la Administración.

Es criterio básico de la Gerencia que cualquier actuación en este campo esté presidida por los principios de diálogo, negociación y participación, sin perjuicio de las funciones y competencias propias de cada una de las partes.

Como prueba de ello, y para el estudio de las cargas de trabajo, se constituyó en noviembre de 2010 la Comisión de Valoración, de la que forman parte miembros designados por la Gerencia y por la Junta de PAS Funcionario, con el encargo de estudiar y proponer la metodología a seguir, hacer el seguimiento de su implementación, evaluar los resultados y proponer las medidas que estimen oportunas a la vista de las conclusiones.

En cumplimiento de este objetivo, la Gerencia formuló a la Junta de Personal de Administración y Servicios una primera propuesta de metodología a seguir para el estudio de las cargas de trabajo, con el propósito de que fuera valorada por ese órgano y, previas las modificaciones oportunas, pudiera ser objeto de acuerdo para el inicio de su implementación con carácter experimental.

Fruto del trabajo de ambas partes y del grado de consenso en la necesidad de comenzar esta andadura, el 10 de febrero de 2011 la Comisión de Valoración, una vez debatidas y, en su caso, incorporadas las aportaciones que formuló la Junta de PAS Funcionario, acordó la *Guía metodológica para los procedimientos asignados a los Puestos de trabajo de PAS Funcionario* que se presenta.

Es obvio que la plantilla de PAS Funcionario es amplia, y diversa en su estructura y competencias. La metodología acordada pretende, por tanto, su aplicación estandarizada a todos los supuestos para resultar útil, comparable y fiable. La implementación con carácter experimental en una unidad funcional nos permitirá observar el grado de adecuación del método a los objetivos que se persiguen y, en su caso, aplicar las correcciones necesarias.

Los objetivos que nos proponemos alcanzar son los siguientes:

- La adecuación de las plantillas a los objetivos y cometidos de la Institución.
- Satisfacer las necesidades de efectivos de las áreas prioritarias y/o deficitarias
- Atender eficazmente la ordenación y gestión del personal
- Distribuir los efectivos de acuerdo con el reparto real de funciones y cargas de trabajo.
- Finalmente, adaptar la relación de puestos de trabajo a las necesidades de efectivos, en número, estructura, cualificación y dedicación.

Alcanzarlos tendrá efectos beneficiosos para la Institución y para su personal, entre otros:

- La racionalización y mejora de la gestión
- La valoración de los puestos
- La profesionalización y promoción de los trabajadores.

No es menor el objetivo que ambas partes perseguimos ni el esfuerzo que representa. Más aún en el contexto económico actual, que no nos permite acudir a la contratación de empresas especializadas en esta materia para el desarrollo del trabajo.

Afrontar este cometido con los recursos de la propia Universidad debemos convertirlo en un factor positivo. Muchas experiencias vividas en otras Instituciones evidencian que los estudios de la organización que se efectúan desde dentro tienen mayores posibilidades de éxito por dos motivos

fundamentales: el conocimiento de la Institución y la implicación directa de sus integrantes en todo el proceso.

Por ello, la *Guía metodológica para los procedimientos asignados a los Puestos de trabajo de PAS Funcionario* se basa en el trabajo compartido de tres partes fundamentales: la Gerencia, la Junta de Personal Funcionario y las propias unidades que en cada momento sean objeto de análisis. Los técnicos y expertos que participan, o puedan participar en cada momento, son también de la propia Universidad.

No me queda más que desearnos éxito en este objetivo por el bien de la Institución a la que todos pertenecemos, y agradecer de antemano el esfuerzo y la dedicación que conllevará para todos los implicados.

La Laguna a 10 de febrero de 2011

EL GERENTE

## INTRODUCCIÓN

El concepto “medición de las cargas de trabajo” tiene sus raíces en la organización científica del trabajo. Su principal promotor, Frederick W. Taylor, considerado padre de la “Gestión científica”, mejoró los estándares de trabajo mediante el estudio detallado de los tiempos de ejecución y fue el primero en utilizar el cronometro para medir las cargas de trabajo. En las primeras décadas del siglo XX sus métodos representaron una gran innovación en el sistema productivo, fundamentalmente en Estados Unidos e Inglaterra. Posteriormente cayeron en desuso por su aplicación generalizada a la medición de los tiempos improductivos imputables a los trabajadores, sin tener en cuenta los agentes externos a ellos, con la consecuente fijación de normas de rendimiento y de medidas de reducción de excedentes de plantillas, lo que generó una fuerte resistencia sindical a la utilización de esta herramienta.

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 a 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). Una premisa clave para conseguir el éxito en este tipo de estudios es, por ello, abrirlos desde el principio a la participación de los trabajadores y de sus representantes.

La metodología para la medición de las cargas de trabajo debe ser aplicable a todas y cada una de las áreas de gestión y a todos los procedimientos y tareas asignadas a los puestos de trabajo, para que los resultados de su aplicación sean comparables y permitan la toma de decisiones con respecto al dimensionamiento y estructura de nuestra plantilla. El tamaño y la diversidad de nuestra RPT hacen de este objetivo una empresa de envergadura que, no obstante, dará sus frutos.

En la búsqueda del método más apropiado a nuestra realidad, y más aproximado a criterios empíricos, se han estudiado los diferentes manuales al uso y se han consultado experiencias previas que puedan resultar comparables en el estudio de plantillas del sector público basadas en la medición de las cargas de trabajo. Se ha acudido, por otro lado, a la asistencia técnica del Gabinete de Análisis y Planificación a la hora de seleccionar, definir y proponer los distintos elementos y fórmulas de medición, así como los formularios de recogida de datos.

El resultado de todo ello es la presente guía metodológica de medición de las cargas de trabajo de los procedimientos asignados a los puestos de trabajo reservados al Personal de Administración y Servicios Funcionario de la Universidad de La Laguna, que tiene por objetivo abordar desde criterios objetivos y comparables la cuantificación del trabajo como elemento de análisis.

El objetivo final no puede ser otro que la determinación de nuestra estructura ideal de plantilla de Personal de Administración y Servicios Funcionario, y los criterios para las modificaciones de la Relación de Puestos de Trabajo posteriores a partir de elementos objetivos, empíricos y consensuados, en aras de incrementar la eficacia y eficiencia de la Universidad de La Laguna y de mejorar, a un tiempo, la calidad de vida laboral de sus funcionarios de administración y servicios.

## MARCO CONCEPTUAL

### CONCEPTO DE CARGA LABORAL

La carga laboral o carga de trabajo se define como el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral<sup>1</sup>

### MEDICIÓN DE CARGA LABORAL

La medición de carga laboral es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador cualificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma (método) de ejecución preestablecida (definición de procesos).<sup>2</sup>

### VALORACIÓN DE CARGAS DE TRABAJO

Por tanto, el Estudio de Valoración de Cargas Trabajo se puede asumir como: el conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos o tiempos de trabajo, y determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las funciones asignadas.

Con carácter previo a la medición de las Cargas de Trabajo se precisa, ineludiblemente, identificar con claridad los procedimientos, trámites y tareas que requiere la Institución en la unidad administrativa que será objeto de análisis y valoración de cargas.

## MARCO PROCEDIMENTAL

### 1.- COMISIÓN DE VALORACIÓN

#### 1.1.- Composición.

Estará integrada por seis miembros, tres de ellos designados por la Gerencia y los otros tres por la Junta de Personal de Administración y Servicios Funcionario.

Podrá formar parte además, con funciones asesoras, un funcionario del Gabinete de Análisis y Planificación perteneciente a la Comisión Técnica.

La Comisión de Valoración podrá incorporar a sus reuniones expertos en las materias que se vayan a tratar, en calidad de asesores.

Estará presidida por el Gerente o persona que designe de entre los miembros de la propia Comisión.

#### 1.2.- Funciones. La Comisión de Valoración tendrá los siguientes cometidos:

---

<sup>1</sup> Ricardo Chavarría Cosar

<sup>2</sup> Stella Restrepo, L. y otros. *Optimización de procesos mediante el estudio de las cargas de trabajo. Valoración de la carga laboral en una empresa de servicios*. Diciembre 2006

- Aprobar, y en su caso revisar, los aspectos metodológicos concretos, que emanarán del marco general recogido en esta Guía.
- Establecer las unidades y/o áreas funcionales que en cada momento vayan a ser objeto de análisis y valoración
- Seleccionar los puestos que deben ser analizados, dentro de la unidad o área establecidas para la valoración. En este caso se debe establecer si será preciso analizar y valorar todos los puestos de trabajo incluidos en la unidad objeto del análisis, o si es suficiente seleccionar una muestra representativa del conjunto debiendo incluir, en cualquier caso, todos los puestos singularizados.
- Establecer la secuenciación del proyecto de valoración.
- Resolver posibles incidencias o peculiaridades que surjan en la ejecución del proyecto o que le sean planteadas por la Comisión Técnica.
- Valorar los resultados ofrecidos por la Comisión Técnica y, a la vista de ellos, extraer conclusiones.
- Formular propuestas en relación con las conclusiones extraídas de la valoración.

## 2.- COMISIÓN TÉCNICA

### 2.1.- Composición.

Estará formada, en cada caso, por los siguientes miembros:

- Un miembro designado por el Gerente, con funciones en Recursos Humanos. Es quien asume la coordinación de todo el proceso y provee los recursos necesarios en nombre de los responsables de la Universidad.
  - Uno o varios analistas (según envergadura del trabajo y disponibilidad) pertenecientes al Gabinete de Análisis y Planificación.
  - El responsable jerárquico de la unidad analizada (Jefe de Servicio o equivalente).
  - Un miembro designado por la Junta de PAS Funcionario.
- La Comisión Técnica podrá incorporar a sus reuniones expertos en las materias que se vayan a tratar, en calidad de asesores.

### 2.2.- Funciones. La Comisión Técnica tendrá los siguientes cometidos:

- Determinar cómo se efectuará el proceso de recogida de datos y quiénes los aportarán, en función de las características de la unidad objeto de análisis, de los puestos de trabajo que la forman y de los procedimientos que desarrollan.
- Fijar las fechas más oportunas para su realización, determinando cómo se distribuirán los analistas y cuáles serán los puestos de trabajo o las subunidades administrativas por las que se comenzará el proceso de recogida de datos.
- Validar los procedimientos y tareas que tiene encomendadas la unidad o área objeto de análisis.

- Hacer el seguimiento de todo el proceso de análisis, introduciendo medidas correctoras en caso de ser necesario.
- Efectuar la valoración de los datos obtenidos en el proceso de análisis y, a la vista de ellos, elevar los resultados del proceso a la Comisión de Valoración.

### 3.- FASES

**Primera.-** Aprobación de la “*Guía Metodológica para la Valoración de las Cargas de Trabajo de los Procedimientos asignados a los Puestos de Trabajo reservados al Personal de Administración y Servicios Funcionario de la Universidad de La Laguna*”, que se producirá por consenso entre la Gerencia y la Junta de PAS Funcionario. Esta primera fase se producirá una única vez al inicio del proyecto. Las sucesivas modificaciones que pudieran surgir a la vista de su aplicación serán, igualmente, aprobadas por consenso e incorporadas.

**Segunda.-** Constitución de la Comisión de Valoración.

**Tercera.-** Establecimiento, por la Comisión de Valoración, de la unidad o unidades de gestión que serán objeto de valoración de las cargas de trabajo.

**Cuarta.-** Constitución de la Comisión Técnica.

**Quinta.-** Identificación y validación de los procedimientos, funciones y tareas asignadas a la unidad objeto de Análisis, y de las herramientas con que cuenta para el desarrollo de los mismos (medios materiales y, en su caso, aplicaciones de gestión)

Esta fase resulta esencial, pues de ella depende el grado de exactitud en la medición de las cargas de trabajo de la unidad.

Para el desarrollo de esta fase, la Comisión Técnica elaborará un primer documento que recogerá el inventario de procedimientos que tenga validados, en su caso, la unidad y su desglose en trámites y tareas. Este documento se pasará a los titulares de los puestos de trabajo objeto de análisis para posibles alegaciones y/o aportaciones, con carácter previo a su consideración de definitivo.

Los procedimientos y tareas que la Comisión Técnica valide como definitivos de la unidad en esta fase se incorporarán a las primeras columnas del **Formulario 1 (Formulario de Medición de Cargas de Trabajo por Unidad)** que se recoge en el ANEXO.

**Sexta.-** Recogida de Datos.

Los datos serán recogidos por los analistas mediante la cumplimentación del **Formulario 1**, que será el formulario estandarizado para todos los casos, a los efectos de que tenga carácter comparable y permita extraer conclusiones para el conjunto de la estructura.

La Comisión Técnica, de acuerdo con las funciones que tiene encomendadas, determinará quiénes lo cumplimentarán y el método más

adecuado para recoger, contrastar y validar los datos, en función de las características de la unidad.

**Séptima.-** Volcado y Análisis de Datos.

Los analistas volcarán la información del Formulario 1, una vez validados los datos que contiene, en la aplicación informática diseñada al efecto por el Gabinete de Análisis y Planificación.

Efectuarán un primer análisis de los datos para la detección, contraste y, en su caso depuración, de posibles inconsistencias.

**Octava.-** Obtención de Resultados

Una vez depurada la información, los analistas aplicarán las fórmulas de obtención de resultados contenidas en el último apartado de esta Guía.

Los resultados obtenidos serán objeto de análisis por la Comisión Técnica, a los efectos de su validación y remisión a la Comisión de Valoración.

**Novena.-** Valoración global de los resultados de Valoración de las Cargas de Trabajo.

La Comisión de Valoración es la encargada de extraer y proponer las conclusiones que estime pertinentes a la vista de los resultados recibidos de la Comisión Técnica.

## **METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LAS CARGAS DE TRABAJO Y EL PERSONAL REQUERIDO EN UNA UNIDAD DE GESTIÓN**

La metodología para determinar las cargas de trabajo y el personal que se requiere para su desarrollo eficiente en una determinada unidad (Servicio, centro, departamento...) se basa en la obtención de la información reflejada en el **Formulario 1 (Formulario de Medición de Cargas de Trabajo por Unidad)**.

Del rigor de ésta depende la fiabilidad de los resultados.

El Formulario ha de ser estandarizado para todos los casos, a los efectos de la comparabilidad de resultados obtenidos en las distintas unidades.

### **El método para su cumplimentación será el siguiente:**

**UNIDAD.-** A los efectos de esta Guía, se entiende por unidad el macroconjunto funcional objeto de análisis. Para el caso de la ULL será un Servicio, o equivalentes, la administración de centros, los departamentos, etc.

**SUBUNIDAD.-** Entenderemos por subunidad un microconjunto funcional dentro de la Unidad. En el caso de los Servicios o equivalentes será cada Negociado o cada Sección en el caso de que las características de la Unidad recomienden desagregarla a alguno de esos niveles.

**COLUMNA 1.-** Recoge el código correspondiente al procedimiento, en el caso de tenerlo asignado.

**COLUMNA 2.-** Recogerá cada uno de los procedimientos que tiene encomendados la Unidad y que produce un resultado concreto: matrícula, informe, resolución, provisión de puestos de trabajo,...

**COLUMNA 3.-** Entenderemos por "Tarea" cada una de los trámites o los trabajos concretos que se desarrollan dentro de cada procedimiento.

**COLUMNA 4.-** Reflejará el puesto de trabajo encargado de cada Tarea reflejada en la columna anterior: Jefe de Servicio, Jefe de Sección, Jefe de Negociado, Colaborador, Puesto Base...

**COLUMNA 5.-** Recogerá aquellos conocimientos o experiencia especialmente requeridos, en su caso, para el desempeño de la tarea correspondiente. Por ejemplo, conocimiento de idiomas. Este campo nos determinará posibles puestos necesariamente singularizados por un perfil concreto.

## ES IMPORTANTE RESALTAR ALGUNAS CUESTIONES EN RELACIÓN A ESTAS PRIMERAS COLUMNAS:

**Primera:** Las cinco primeras columnas del formulario, expuestas hasta aquí, las recaba y las valida la Comisión Técnica antes de proseguir con la cumplimentación de las siguientes pues, como ya se ha comentado, es la información básica de la que depende el éxito del proceso.

Para ello se fundamentará en los inventarios y manuales de procedimientos validados, que serán contrastados con el personal correspondiente, de acuerdo con lo establecido en la Fase Quinta del Marco Procedimental de esta Guía.

**Segunda:** Para algunos procesos reflejados en la COLUMNA 2 la Comisión Técnica podrá determinar la conveniencia de valorar los tiempos correspondientes a todo el procedimiento, por razones de economía y fiabilidad en la recogida de datos, sin desagregar la información correspondiente a la columna 3. Para estos casos deberá estar suficientemente determinado que los puestos encargados de las tareas no desagregadas tienen la misma categoría.

**Tercera:** Se podrán añadir filas de tareas (trabajos concretos) que desempeña la Unidad y no son parte de un procedimiento como tal, o no lo son de un procedimiento asignado a la Unidad. Por ejemplo, emitir informe para la resolución de una devolución de tasas.

COLUMNA 6.- Mide el tiempo en horas requerido para la ejecución de cada tarea o proceso descritos en las 3 primeras columnas, según su desagregación. Es importante aclarar que debe medir el tiempo realmente invertido en la ejecución de las tareas, no el tiempo de duración del procedimiento. Por ejemplo, en un procedimiento de provisión de puestos de trabajo, se debe medir el tiempo de las tareas ejecutadas por el trabajador (preparación de la convocatoria, preparación de la resolución, etc) y no el tiempo total del proceso, que puede durar varios meses y contiene fases no ejecutables por la subunidad (plazos, desarrollo del proceso selectivo...).

Para la medición de los tiempos, el Gabinete de Análisis y Planificación elegirá y formulará la técnica más adecuada, en función de las características de la unidad objeto de análisis y de los procesos que desarrolla y del tipo de tarea (repetitiva, cuantificable, esporádica,...) de entre las que se encuentran disponibles y ensayadas para este tipo de estudios. La técnica de medición será validada por la Comisión Técnica con el informe, en su caso, de la Comisión de Valoración.

COLUMNA 7.- Cantidad promedio de veces que se repite la tarea o el procedimiento en el año. Por ejemplo, nº de matrículas formalizadas, nº de documentos registrados, nº de informes emitidos para devolución de tasas, nº de asientos contables, nº de convocatorias de plazas efectuadas, etc....

La información recogida en esta columna será validada por la Comisión Técnica y estará basada, cuando sea posible, en las estadísticas de la unidad.

**COLUMNA 8.-** En la columna 4 hemos asignado la ejecución de cada tarea o trámite a un determinado puesto de trabajo (Jefe de Servicio, de Sección,...).

Esta columna será el resultado de multiplicar para cada puesto de trabajo, en cada una de las subcolumnas correspondientes, el tiempo volcado en la columna 6 (tiempo por tarea) por el dato reflejado en la columna 7 (cantidad promedio que se repite la tarea en el año).

Por ejemplo, si el trámite “elaborar una convocatoria” se ha asignado en la columna 4 al Jefe de Servicio, con un tiempo de ejecución de 10 horas (columna 6) y una cantidad promedio de veces al año que se repite de 8 (columna 7), en la columna 8 deberemos reflejar 80 horas en la casilla correspondiente a Jefe de Servicio.

**COLUMNA 9.-** Total promedio al año por tarea (o trámite, según desagregación) en horas por persona.

Es el sumatorio de los tiempos reflejados en todas las casillas de la columna 8 (sumatorio de todos los tiempos de los distintos puestos de trabajo) para una misma tarea o trámite. Nos da el total de horas al año invertidas en esa tarea o trámite del proceso.

**COLUMNA 10.-** Es el sumatorio de los tiempos de cada tarea del respectivo proceso (sumatorio de los datos recogidos en la columna 9 para un mismo proceso). Nos aporta el tiempo necesario para ejecutar un procedimiento completo, desde su inicio hasta su finalización.

**COLUMNA 11.-** Recogerá, en su caso, las herramientas utilizadas para el desempeño de la tarea o del procedimiento (medios materiales, aplicaciones de gestión, u otros). La información volcada en esta columna, si bien no interviene en las fórmulas de cálculo para los tiempos invertidos en la ejecución de la tarea por no ser cuantitativa, puede constituir un factor de corrección sobre los resultados obtenidos a la hora de su valoración.

**FILA 12:-** Recoge el sumatorio de los tiempos volcados en la columna 8 para cada nivel de puesto de trabajo.

Nos da el total de horas / persona invertidas en la ejecución de tareas al año en cada nivel de puesto de trabajo.

**FILA 13.-** Se reflejará en ella el promedio de horas de jornada laboral anual para cada nivel de puesto de trabajo.

Deberá recoger la jornada laboral teniendo en cuenta las horas anuales de jornada especial atribuida normativamente a cada nivel de puesto de trabajo.

Para el cálculo de la jornada laboral anual se partirá del calendario laboral, considerando una jornada diaria de 7 horas, y multiplicándola por el resultado de restar a los días laborables los vacacionales (vacaciones anuales, turnos de navidad y semana santa, y días de asuntos particulares). En lo concerniente a vacaciones anuales y días de asuntos particulares, que se diferencian ligeramente en función de la antigüedad de cada persona, se obtendrá un promedio por cada nivel de puesto de trabajo en función de la curva de antigüedad de los trabajadores pertenecientes al mismo).

**FILA 14.- RESULTADOS.**

Se obtiene de de dividir los datos de la fila 11 (horas año por cada nivel de puesto de trabajo) entre los reflejados en la fila 12 (horas año de jornada laboral por cada nivel de puesto de trabajo).

El resultado indica el número de trabajadores necesarios para la ejecución eficiente de los procesos que tiene asignados la unidad, en cada nivel de puesto de trabajo.

Por ejemplo, si en una unidad el resultado de la fila 11 para un jefe de Negociado es 6.540 (horas por año en ejecución de tareas que le son propias) y su jornada laboral anual fuera de 2.170 horas, en la fila 13 nos daría un resultado igual a 3,01 personas necesarias en esa unidad con nivel de jefe de negociado.

ANEXO

**FORMULARIO 1. MEDICIÓN DE LAS CARGAS DE TRABAJO POR UNIDAD**

UNIDAD (Servicio o equivalente):

Fecha:

SUBUNIDAD (en su caso):

1 Código	2 Procedimiento	3 Tarea	4 Nivel del puesto de trabajo	5 Requisitos específicos de la tarea (en su caso)	6 Tiempo de trabajo medio por cada tarea (en horas)	7 Cantidad de veces que se repite la tarea al año	8 Tiempo total en horas/persona en cada tarea, distribuido por nivel del puesto					9 Total promedio al año horas/persona por tarea	10 Total promedio al año horas/persona por procedim	11 Herramientas utilizadas (medios materiales e informáticos)
							Jefe de Servicio	Jefe de Sección	Jefe de Negociado	Colaborador	Puesto Base			
1	X	X1												
		X2												
		X3												
2	Y													
3	Z													
12	Total horas/año requeridas por nivel de puesto de trabajo													
13	Total horas de jornada laboral/año por nivel de puesto de trabajo <sup>(1)</sup>													
14	<b>Total personal requerido por nivel de puesto de trabajo <sup>(2)</sup></b>													

(1) Se reflejará el promedio total de horas de jornada laboral anual correspondiente a cada nivel de puesto de trabajo.

(2) Se obtiene de dividir los datos de la fila 12 (horas requeridas) por los de la fila 13 (horas de jornada laboral).

## **BIBLIOGRAFÍA**

STELLA RESTREPO, L. y otros. *Optimización de procesos mediante el estudio de las cargas de trabajo. Valoración de la carga laboral en una empresa de servicios.* Diciembre 2006

GÓMEZ FRANCO, L. *Medición de cargas de trabajo. Guía metodológica para el Sector Público.* Colombia. Septiembre 2002.

GALOFRÉ ISART, A. *Técnicas para el Análisis de cargas de trabajo y la racionalización de plantillas.* INAP. Junio 1997.

FERNÁNDEZ RÍOS, M. *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo.* Ministerio de Administraciones Públicas. 1994.

ROIG IBÁÑEZ, J. *El estudio de los puestos de trabajo. La valoración de tareas y la valoración del personal.* 1996.